

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ANALYSE COMMUNICATIONNELLE DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL
(*BURNOUT*) CHEZ LES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DU DOMAINE
DES COMMUNICATIONS-MARKETING AU QUÉBEC

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
SARAH DÉRAPS

MARS 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

AVANT-PROPOS

Après avoir complété une formation technique *Art et technologie des Médias* (option publicité) au Saguenay, j'ai effectué quelques contrats à la pige en région et déniché un emploi à Montréal. Ainsi, j'ai oeuvré dans le domaine des communications événementielles pour *L'Équipe Spectra* pendant un peu plus de 5 ans. J'ai alors exercé les postes de *chargée de projets à la vente de commandites*, *chargée de projets aux relations de presse* et j'ai finalement occupé la *direction des communications par intérim* pour le secteur film et télévision de l'entreprise pendant près d'une année. De même, j'ai simultanément géré et démarré la carrière professionnelle d'un artiste « étrange » du nom de *Navet Confit* pendant près de 6 ans le conduisant aux portes de *GSI Musique* ; avec qui j'ai aussi collaboré à la fondation d'un nouveau label de musique gentiment nommé *La Confiserie*.

À un certain moment, ma curiosité m'a poussée à vouloir en savoir davantage sur les différentes conceptions de l'excellence et de la réussite que se font les individus et sur le prix élevé qu'ont à payer certains travailleurs pour atteindre cet idéal. Je me suis donc inscrite à l'*Université du Québec à Montréal* à temps partiel, tout en travaillant, afin de venir y chercher des pistes de compréhension au baccalauréat en communication (relations humaines).

Mon désir d'effectuer des études s'est accentué à la lecture d'un communiqué de presse annonçant en septembre 2004, la création au Québec du BEC, soit le *Bénévolat d'entraide aux communicateurs*. Pour moi, la création de l'organisme démontrait un besoin criant au sein de l'industrie et l'urgence de s'attarder à la situation afin de réduire le niveau de souffrance des employés tout en éclairant les organisations sur les moyens à considérer pour veiller au bien-être de leurs employés tout en poursuivant leurs activités professionnelles. À ce moment-là, j'étais aussi témoin d'une grande détresse psychologique chez les collègues de travail que je fréquentais, des jeunes pour la plupart. J'ai alors décidé de consacrer mon

mémoire de maîtrise à l'étude de l'épuisement professionnel¹ (ÉP) dans l'industrie des communications au Québec, ce qui me semblait un problème inquiétant.

Ce sont les écrits de Christophe Dejours sur la psychodynamique du travail qui m'ont tout d'abord donné l'envie de mieux comprendre ces aspects de la vie professionnelle des gens. En 2005, un périple en Grèce, combiné avec l'étude de la tragédie grecque, ainsi qu'un séminaire en éthique et la lecture de l'œuvre d'Ernest Becker sur le déni de la mort sont autant d'événements ayant motivé mon besoin de me pencher sur la question de l'ÉP ; maladie contemporaine du travailleur qui représente pour moi la place symbolique que prend le travail dans notre société, mais aussi la place que l'individu se donne, ou ne se donne pas...

J'ai donc entrepris ce mémoire afin de comprendre dans quelle mesure les travailleurs réussissent ou persistent, ou non, à évoluer dans des milieux de travail nécessitant une grande adaptation de leur capacité ; ceci entraînant souvent des conséquences notables pour l'individu, pour son entourage, ainsi que pour les entreprises et pour la société en général.

Depuis le début de ma scolarité en septembre 2005, j'ai procédé à un travail de documentation et réalisé une série d'entrevues téléphoniques avec des spécialistes de l'ÉP ou encore, avec des individus impliqués auprès d'organisations œuvrant d'une façon ou d'une autre dans le secteur des communications-marketing. À titre d'exemple, j'ai rencontré Monsieur Yves St-Amand, malheureusement décédé à l'été 2006, alors qu'il était président de l'*Association des agences de publicité du Québec* (AAPQ) et j'ai collaboré ultérieurement avec l'équipe de l'Association². Daniel Rabinowicz, président de l'agence de publicité TAXI et instigateur du BEC de même que Mike Fenton président du *National Advertising Benevolent Society* (NABS) et Louise Hartley responsable de la ligne d'écoute du NABS ont aussi répondu à mes questions. J'ai de plus rencontré Jean-Sébastien Marsan, ancien président de l'*Association des journalistes indépendants du Québec* (AJIQ).

¹ Au cours de nos lectures, nous avons répertorié quatre façons d'écrire le nom du syndrome soit : burnout, burn out, burn-out ou épuisement professionnel. Dans le présent mémoire, nous utiliserons l'orthographe suivant : *burnout* (BO) ou encore épuisement professionnel (ÉP).

² Tout particulièrement avec Marie-Luce Ouellet, directrice des communications, qui a été d'une aide précieuse.

Toutes ces entrevues ont été réalisées en plus d'avoir consulté différents rapports, articles et revues publiés par des groupes comme la *Commission des normes du travail du Québec*, le *Conseil de l'industrie des communications du Québec* (CICQ), la *Fédération professionnelle des journalistes du Québec* (FPJQ), la *Société québécoise des professionnels en relations publiques* (SQPRP) et l'*Institut de recherche en santé et sécurité au travail* (IRSST), etc. De même des écrits venaient de l'*Observatoire de la culture et des communications du Québec* (OCCQ) ainsi que de *Statistique Canada* et l'*Institut de la statistique du Québec* se sont avérés des outils de choix. Au plan syndical, la *Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec* (FTQ), la *Confédération des syndicats nationaux* (CSN) et le *Syndicat Canadien des Communications de l'énergie et du papier* (SCEP) m'ont orientée vers différentes ressources.

En bref, des entrevues semi dirigées et une revue de littérature fastidieuse ont été réalisées afin de mieux cerner la problématique du milieu étudié. Parallèlement, j'ai assisté à plusieurs conférences en lien avec ma question de recherche et questionné les intervenants présents. L'ensemble de cette démarche a permis de conforter ou de confronter mes intuitions de recherche tout en documentant mon objet d'étude auprès de différents acteurs pertinents.

À quelques jours de déposer un document sur lequel j'ai travaillé pendant deux ans, je constate que cette recherche m'a permise d'avancer au plan des connaissances, mais bien davantage au plan humain. Je vous souhaite donc bonne lecture en espérant que vous pourrez trouver ici quelques pistes de compréhension à vos questions et qu'ainsi, vous aurez le goût de lire et de « travailler sur vous » encore et encore.

REMERCIEMENTS

Je me suis souvent questionnée sur la naissance des idées et sur leur paternité. Les pages de ce mémoire sont le fruit de mon travail de recherche et de mon travail rédactionnel, mais bien humblement, le résultat final n'aurait été possible à plusieurs personnes à l'intention de qui je désire exprimer ma reconnaissance.

Merci... À la *famille et aux amis*, Richard Dérap, Marie-Josée Corneau, Julien Fortin, pour tous les instants, les sourires, les encouragements, le soutien, les mots et les gestes d'amour. À mes parents particulièrement, merci pour les encouragements alors que j'étais dans l'ombre... À mon *amour* venu de loin, Jérôme Elissalde pour tous les instants et pour toutes les découvertes que nous faisons ensemble à chaque jour. À mon *chien saucisse* Émile que je considère comme co-auteur de ce mémoire. À mes *directeurs de recherche* Johanne Saint-Charles³ et Pierre Mongeau⁴, pour leur soutien de même que pour les précieux enseignements ayant souvent débordés du cadre pédagogique, pour la passion et pour les encouragements à « lâcher prise » et pour tous les apprentissages découlant de ce projet qui me serviront plus tard, mais que je ne réalise pas encore... *Aux professionnels du milieu*, Valérie Jolivet, Daniel Rabinowicz, Samia Chebeir, Mike Fenton⁵, merci pour l'apport en données et en informations ainsi que pour les discussions. De même, salutations et remerciements à Marie-Luce Ouellet⁶. Je tiens aussi à souligner la gentillesse de Bertrand Fournier⁷ et ses précieux conseils en matière d'analyse quantitative et de statistiques.

Mes remerciements vont aussi à la *Fondation de l'Université du Québec à Montréal* et au *Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture* (FQRSC) pour le soutien financier qui m'ont permise de consacrer cette dernière année à l'entière réalisation de mes études et à la rédaction de ce mémoire. Il s'agit d'une chance exceptionnelle à laquelle plusieurs étudiants et étudiantes n'ont pas accès malgré leurs besoins ; je me considère ainsi fort privilégiée.

En terminant, merci à tous ceux et celles qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire de maîtrise venant du même coup me confirmer sa pertinence quand cela était nécessaire⁸. Également, à tous les artistes étant venus m'accompagner pendant la rédaction de ce mémoire

³ Professeure, département des communications sociales et publiques, Université du Québec à Montréal.

⁴ Professeur et directeur, département des communications sociales et publiques, Université du Québec à Montréal.

⁵ Représentants et représentantes du *National Advertising Benevolence Society* (NABS) et du *Bénévolat d'entraide aux communicateurs* (BEC).

⁶ Directrice des communications, Association des Agences de Publicité de Montréal (AAPQ).

⁷ Conseiller, SCAD, Université du Québec à Montréal.

par leur musique et leurs paroles en guise de trame sonore; je leur dois beaucoup de mon inspiration et de ma capacité à vivre en côtoyant le voile de tristesse qui couvre parfois mes journées à Montréal ou ailleurs. Si leurs méthodes diffèrent de celle des scientifiques, ils n'en sont pas moins des observateurs du monde méritant reconnaissance pour leur aptitude à constater les beautés et les maux qui le traversent.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	ii
LISTE DES FIGURES.....	xiii
LISTE DES TABLEAUX	xiv
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES, ACRONYMES ET SYMBOLES	xvi
RÉSUMÉ	xviii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE	4
1.1 SANTÉ MENTALE ET TRAVAIL AU QUÉBEC ET AU CANADA	4
1.1.1 DES CONSÉQUENCES INDIVIDUELLES, ORGANISATIONNELLES ET SOCIALES	6
1.2 L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL COMME PROBLÈME SPÉCIFIQUE	7
1.3 LE MILIEU DES COMMUNICATIONS-MARKETING.....	9
1.3.1 L'OBSERVATOIRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC.....	9
1.3.2 LE CONSEIL DE L'INDUSTRIE DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC (CICQ)	11
1.3.3 NOTRE DÉFINITION DE L'INDUSTRIE DES COMMUNICATIONS-MARKETING AU QUÉBEC	13
1.3.4 LES RISQUES DU MÉTIER.....	15
1.3.5 UNE INDUSTRIE AUX SOURCES DE SOUTIEN LIMITÉES	17
1.4 UN DOMAINE PEUT-ÊTRE À RISQUE ET PEU DOCUMENTÉ	19
1.4.1 UN VIRAGE TECHNOLOGIQUE APPORTANT SON LOT DE CONSÉQUENCES	20
1.4.2 LES GROUPES DE TRAVAILLEURS À SURVEILLER : LES FEMMES, LES JEUNES ET LES TRAVAILLEURS AUTONOMES	21
1.5 QUESTION GÉNÉRALE DE RECHERCHE	24
1.5.1 IMPORTANCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE CE PROBLÈME.....	25

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL	27
2.1 LE STRESS : UN CONCEPT CONNEXE À L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL.....	27
2.1.1 MODÈLES ET THÉORIES DU STRESS RETENUS DANS LE CADRE DE CE MÉMOIRE.....	29
2.2 NAISSANCE ET DÉFINITIONS DU CONCEPT D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL.....	31
2.2.1 FREUDENBERGER (1975) : UN « ÉTAT DE VIDE »	32
2.2.2 MASLACH ET JACKSON (1981) : SOUFFRANCE À TROIS DIMENSIONS	33
2.2.3 CHERNISS (1980) : L'IMPORTANCE DES SOURCES DE STRESS	34
2.2.4 PINES, ARONSON ET KAFRY (1981) : LE TRAVAIL COMME QUÊTE EXISTENTIELLE	35
2.2.5 EVANGELINA DEMEROUTI ET AL. (2001) : LA DEMANDE DU TRAVAIL VERSUS LES RESSOURCES DISPONIBLES	35
2.2.6 ÉLÉMENTS DE DÉFINITIONS DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL RETENUS DANS LE CADRE DE CE MÉMOIRE.....	35
2.3 LES RECHERCHES SUR L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL EN COMMUNICATION.....	36
2.3.1 MODÈLES COMMUNICATIONNELS DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL.....	38
2.3.2 PRINCIPAUX CADRES THÉORIQUES DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL DANS LES RECHERCHES EN COMMUNICATION	38
2.3.3 PRINCIPAUX ÉLÉMENTS COMMUNICATIONNELS RETENUS DANS LE CADRE DE CE MÉMOIRE	41
2.4 FACTEURS INDIVIDUELS ET ORGANISATIONNELS LIÉS À L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL	43
2.4.1 FACTEURS INDIVIDUELS ET ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL	43
2.4.2 FACTEURS ORGANISATIONNELS ET ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL	46
2.4.3 PRINCIPAUX FACTEURS INDIVIDUELS ET ORGANISATIONNELS RETENUS DANS LE CADRE DE CE MÉMOIRE.....	57
2.5 OUTILS DE MESURE	58
2.5.1 OUTIL DE MESURE RETENU DANS LE CADRE DE CE MÉMOIRE.....	59

2.6 PRÉSENTATION DES VARIABLES RETENUES 60

2.7 PRÉSENTATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE ET DES QUESTIONS

COMPLÉMENTAIRES 62

2.7.1 HYPOTHÈSE CENTRALE SUR LES VARIABLES DÉPENDANTES 62

2.7.2 HYPOTHÈSES SUR LES VARIABLES DE CONTRÔLE 62

2.7.3 HYPOTHÈSES SUR LES VARIABLES INDÉPENDANTES 64

2.7.4 QUESTION DE RECHERCHE COMPLÉMENTAIRE SUR LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE..... 65

2.7.5 AUTRES QUESTIONS COMPLÉMENTAIRES..... 66

2.8 CONCLUSION 66

CHAPITRE III

DÉMARCHE DE RECHERCHE 67

3.1 CONTEXTE DE L'ÉTUDE..... 67

3.2 LES INSTRUMENTS ET OUTILS DE COLLECTES DE DONNÉES..... 67

3.2.1 CHOIX ET CONSTRUCTION DU SONDAGE..... 68

3.2.2 RENCONTRE *FEEDBACK* AVEC LE BEC..... 71

3.3 LE TRAITEMENT DES DONNÉES 72

3.3.1 ANALYSES *SPSS* 72

3.3.2 ANALYSES *SÉMATO*..... 80

3.4 CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON 82

3.4.1 DONNÉES SOCIODÉMOGRAPHIQUES DE L'ÉCHANTILLON..... 91

3.5 ASPECTS ÉTHIQUES LIÉS À LA MÉTHODE..... 88

3.6 CONCLUSION 89

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE..... 90

4.1 RÉPONSES AUX HYPOTHÈSES SUR LES VARIABLES..... 90

4.2 PERCEPTION DU STRESS AU TRAVAIL	93
4.3 VARIABLES DE CONTRÔLE.....	95
4.4 HYPOTHÈSES SUR LES VARIABLES INDÉPENDANTES	100
4.4.1 TYPE D'ENTREPRISE ET CONNAISSANCE D'UN INDIVIDU DU MILIEU DES COMMUNICATIONS-MARKETING N'AYANT PAS TROUVÉ DE SOUTIEN EN CAS DE PROBLÈME GRAVE.....	105
4.4.2 SOURCES DE SOUTIEN ET INDBO	107
4.5 AUTRES QUESTIONS DE RECHERCHE PORTANT SUR LES PRIORITÉS D'AMÉLIORATION AU TRAVAIL	110
4.5.1 DISTRIBUTION DES PRIORITÉS D'AMÉLIORATION AU TRAVAIL.....	110
4.5.2 DESCRIPTIONS DES THÈMES	111
4.5.3 DIFFÉRENCE DES PRIORITÉS D'AMÉLIORATION AU TRAVAIL SELON L'ÂGE	115
4.5.4 DIFFÉRENCE DES PRIORITÉS D'AMÉLIORATION AU TRAVAIL SELON LE SEXE	116
4.5.5 INTERACTION DU TYPE D'ENTREPRISE SUR LES THÈMES.....	118
4.5.6 CONTRIBUTION SIGNIFICATIVES DES VARIABLES À LA MENTION DES THÈMES	119
4.6 CONCLUSION	123
 CHAPITRE V	
DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE	124
5.1 PROPORTION DE L'ÉCHANTILLON À SYMPTÔMES ÉLEVÉS ABSOLUS D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL.....	125
5.1.1 SATISFACTION ET SENTIMENT D'ACCOMPLISSEMENT AU TRAVAIL.....	125
5.1.2 PROCESSUS COMMUNICATIONNELS DANS LES ENTREPRISES, MÉTHODES DE TRAVAIL ET ESPRIT D'ÉQUIPE.....	126
5.1.3 TAILLE DES ENTREPRISES	129
5.2 LES AUTRES DANS TOUT ÇA	131
5.2.1 L'IMPORTANCE DU SYSTÈME ET DU CONTEXTE.....	131
5.2.2 IMPRESSION DE NÉGLIGER SA VIE À CAUSE DU TRAVAIL	134
5.2.3 SEXE, ÂGE ET ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL	136

5.2.4 TYPE D'ENTREPRISE ET SOUTIEN.....	141
5.3 LIMITES ET PORTÉE DE L'ÉTUDE.....	142
5.3.1 PRINCIPAUX APPORTS DE L'ÉTUDE POUR L'INDUSTRIE ET POUR LE MILIEU SCIENTIFIQUE.....	143
5.3.2 PRINCIPALES LIMITES DE L'ÉTUDE.....	144
5.3.3 BIAIS POTENTIELS.....	145
5.4 CONCLUSION	146
CONCLUSION.....	147
6.1 NOTRE RECHERCHE EN BREF.....	147
6.2 PISTES DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS.....	148
6.2.1 COMMUNICATION ET SOUTIEN SOCIAL	148
6.2.2 DES BESOINS PARTICULIERS.....	150
6.3 QUELQUES POINTS FINAUX.....	151
ANNEXES.....	153
APPENDICE A	
SCHÉMA LA DYNAMIQUE DE L'INDUSTRIE (CICQ, 2007).....	153
APPENDICE B	
MASLACH BURNOUT INVENTORY MANUAL SECOND EDITION (MASLACH ET JACKSON, 1986)	155
APPENDICE C	
QUESTIONNAIRE « SENTIMENT FACE AU TRAVAIL » (DION ET TESSIER, 1988)	175
APPENDICE D	
INVITATION À PARTICIPER AU SONDAGE BEC.....	178
APPENDICE E	
QUESTIONNAIRE DU SONDAGE BEC	180
APPENDICE F	

FORMULAIRE D'ATTESTATION RENCONTRE <i>FEEDBACK</i> AVEC LE BEC	185
APPENDICE G	
COURRIEL D'ATTESTATION DONNÉES AAPQ.....	188
APPENDICE H	
COURRIEL D'ATTESTATION JEAN-SÉBASTIEN MARSAN.....	192
APPENDICE I	
NABS MONITOR (WARREN, 2006).....	194
BIBLIOGRAPHIE.....	197

LISTE DES FIGURES

Figure 3.1 : Répartition de la population selon INDBO	77
Figure 4.1 : Répartition de l'échantillon – Niveau élevé absolu d'INDBO	91
Figure 4.2 : Perception du stress au travail.....	93
Figure 4.3 : Perception du stress au travail selon le sexe	94
Figure 4.4 : Effet du sexe sur l'indice moyen d'ÉP INDBO.....	96
Figure 4.5 : Effet de l'âge sur l'indice moyen d'ÉP INDBO.....	97
Figure 4.6 : Effet du type d'entreprise sur l'indice moyen d'ÉP INDBO.....	99
Figure 4.7 : Effet du nombre d'heures travaillées par semaine sur l'indice moyen d'ÉP INDBO.....	102
Figure 4.8 : Nombres d'heures travaillées par semaine.....	103
Figure 4.9 : Sources de soutien privilégiées en cas de problème grave	107

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 : Variables indépendantes, dépendantes et variables de contrôle	61
Tableau 3.1 : Statistique de fiabilité 1	73
Tableau 3.2 : Statistique de fiabilité INDBO.....	74
Tableau 3.3 : Corrélations inter-variables INDBO	74
Tableau 3.4 : Questions constitutives de l'indice INDBO.....	76
Tableau 3.5 : Âge des répondants et répondantes	84
Tableau 3.6 : Région de travail des répondants et répondantes.....	84
Tableau 3.7 : Types d'entreprises selon les répondants et répondantes	85
Tableau 3.8 : Répartition des individus selon les types d'entreprises : Agence, Annonceur ou entreprise et Média.....	87
Tableau 4.1 : Tableau sommaire - 29 personnes à indice INDBO élevé absolu	92
Tableau 4.2 : Tableau sommaire hommes, femmes et INDBO moyen.....	95
Tableau 4.3 : Tableau sommaire - Âge et INDBO moyen.....	97
Tableau 4.4 : Tableau sommaire - Types d'entreprise et INDBO.....	98
Tableau 4.5 : Tableau sommaire - Nombres d'heures travaillées par semaine et INDBO	101

Tableau 4.6 : Tableau sommaire - Heures travaillées par selon le sexe.....	103
Tableau 4.7 : Sommaire : Connaissance du domaine n'ayant pas trouvé de soutien en cas de problème grave et INDBO.....	105
Tableau 4.8 : Type d'entreprise et connaissance du domaine n'ayant pas trouvé de soutien en cas de problème grave	106
Tableau 4.9 : Connaissance du domaine n'ayant pas trouvé de soutien en cas de problème grave et intention de participer aux groupes de discussion	108
Tableau 4.10 : Perception du niveau de stress au travail et intention de participation aux groupes de discussion	109
Tableau 4.11 : Thèmes selon l'ordre et les occurrences	111
Tableau 4.12 : Ordre des thèmes selon l'âge	116
Tableau 4.13 : Ordre des thèmes selon le sexe	117
Tableau 4.14 : Ordre des thèmes selon le type d'entreprise	119
Tableau 4.15 : Contributions significatives des variables sexe, types d'entreprise et <i>Q1type3g</i> à la mention des thèmes.....	120
Tableau 4.16 : Contributions significatives des variables INDBO3_g et <i>INDBOélevésabsolus</i> à la mention des thèmes	122

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES, ACRONYMES ET SYMBOLES

AAPQ	Association des agences de publicité du Québec
ACSM	Association canadienne pour la santé mentale
AJIQ	Association des journalistes indépendants du Québec
BEC	Bénévolat d'entraide aux communicateurs
BO	<i>Burnout</i>
CHI-2	Test statistique du CHI carré ⁹
CICQ	Conseil de l'industrie des communications du Québec
CPJ	Conseil permanent pour la jeunesse
ÉP	Épuisement professionnel
FNC	Fédération nationale des communications
FMM	Fondation des maladies mentales
FPJQ	Fédération professionnelle des journalistes du Québec
INDBO	Indice de <i>burnout</i>
J-DR	Job demands-resources model of burnout
LFAT	Linear force aggregation theory
MBI	Maslach Burnout Inventory
OCCQ	Observatoire de la culture et des communications du Québec
NABS	National Advertising Benevolent Society
PME	Petites et moyennes entreprises
SCEP	Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier

⁹ Traduction française du KHI carré.

SQPRP Société québécoise des professionnels en relations publiques

Sig. Signification

TIC Technologies de l'information et de la communication

UQÀM Université du Québec à Montréal

< Plus petit que ...

> Plus grand ...

= Égal à ...

p p-valeur¹⁰

r Coefficient de corrélation linéaire

¹⁰ La *p-valeur* indique ce qui découle de l'observation d'une statistique. Il s'agit du seuil à partir duquel on rejetterait l'hypothèse nulle. Dans ce mémoire la *p-valeur* est de 0,05.

RÉSUMÉ

Selon les résultats des principales études menées sur l'épuisement professionnel (ÉP) (*burnout*), les caractéristiques d'emploi de l'industrie des communications-marketing feraient de cette industrie, un domaine à risque. Nous avons voulu travailler à l'établissement de la prévalence de ce syndrome au sein de cette industrie. Notre étude a été réalisée à l'été 2006 en collaboration avec le *Bénévolat d'entraide aux communicateurs* (BEC) de Montréal auprès d'un échantillon volontaire de 536 personnes. Un nouvel indice d'ÉP a été développé et les travailleurs et travailleuses ont été regroupés selon trois niveaux d'ÉP (bas, moyen, élevé). Selon notre indice, les résultats indiquent que plus de la moitié de la population présente un indice d'ÉP moyen et que 5,4 % de la population se trouve en état d'ÉP élevé. Différents facteurs associés à ces niveaux d'ÉP ont été identifiés et analysés selon une approche communicationnelle. *Le soutien, la charge de travail et la reconnaissance* figurent parmi les trois principales priorités d'amélioration au travail des individus ayant participé à l'étude.

Mots clés

Épuisement professionnel, *burnout*, *stress*, communication-marketing, approche communicationnelle.

INTRODUCTION

Les transformations qu'a subies le monde du travail ces dernières décennies se traduisent, par des problèmes manifestes au niveau de la santé mentale des travailleurs et travailleuses (Dejours, 1993; De Gaulejac, 2004; Forest, 2007; Gervais, 1991; Morin, 1996; Vézina et Malenfant, 1995; Truchot, 2004). L'épuisement professionnel (ÉP) ou *burnout* est au nombre de ces enjeux et c'est à cette nouvelle « épidémie » (Forest, 2007), que nous consacrons notre mémoire. Nous le ferons en proposant un éclairage sur un bassin d'emploi encore peu étudié, soit l'industrie des communications-marketing au Québec¹¹, et en mettant de l'avant une approche communicationnelle.

Parmi les facteurs organisationnels et socio-économiques propices au développement de l'ÉP certains semblent correspondre à la réalité des personnes œuvrant dans le domaine des communications-marketing (surcharge de travail, manque de reconnaissance, manque de collaboration dans les équipes, circulation difficile de l'information, précarité d'emploi, souffrance éthique, etc.). De même, cette industrie est caractérisée par une majorité de petites et moyennes entreprises (PME) (CICQ, 2007) qui ne proposent qu'un soutien très limité en matière de services de ressources humaines et psychologiques aux personnes. Aussi, dans l'ensemble des entreprises, les individus sont rarement syndiqués et les travailleurs autonomes représentent approximativement de 10 % à 15 % de la force de travail (CICQ, 2007; Maisonneuve et al., 2004 ; OCCQ, 2007). Selon les principales études menées sur l'ÉP et suite à de récents événements survenus au sein de cette industrie¹² nous formulons l'hypothèse qu'il s'agit d'un domaine à risque et qu'une majorité des travailleurs et travailleuses de ce secteur présentent des symptômes élevés d'ÉP.

¹¹ Le *Conseil de l'Industrie des Communications du Québec* (CICQ, 2007), évalue la communauté des gens œuvrant au sein de ce secteur à près de 60 000 individus au Québec.

¹² Nous faisons ici référence aux « Grand virage » et à l'étude du CICQ (2007). Nous reviendrons sur ces événements dans la section « Problématique » de ce mémoire.

Compte tenu de la très faible quantité de données et de statistiques sur l'ÉP dans le domaine des communications-marketing, nous avons mené une étude de type quantitative, présentant une mineure qualitative, visant à répondre à la question de recherche suivante :

« Au sein de l'industrie des communications-marketing au Québec, quelle est la proportion de travailleurs et travailleuses à risque d'épuisement professionnel et quels sont les facteurs associés à ce risque ? »

Dans ce mémoire, nous mesurons la proportion de communicateurs et de communicatrices à risque d'ÉP et déterminons les facteurs associés à ce risque. Notre étude se base sur un sondage réalisé à l'été 2006 en collaboration avec le *Bénévolat d'entraide aux communicateurs* (BEC) de Montréal¹³. Ces questionnaires ont été administrés par le biais du portail Internet *La Toile des Communicateurs*¹⁴ auprès d'un échantillon volontaire de 536 personnes. Un nouvel indice d'ÉP, adaptés aux réalités de l'industrie des communication-marketing, a été développé. Nommé INDBO, notre indice présente un *Alpha de Chronbach* de 0,72 et est composé de quatre items dont deux proviennent du *Maslach Burnout Inventory* (MBI) (Maslach et Jackson, 1986), un test de référence internationale en matière d'ÉP. À l'aide de cet indice, les travailleurs et travailleuses ont pu être regroupés selon trois niveaux d'ÉP (bas, moyen, élevé).

Nous avons également fait usage des méthodes d'analyse qualitative et nous avons pu identifier les différentes priorités d'amélioration au travail des personnes ayant participé à l'étude. Des entretiens et une rencontre *feedback* ont de plus été réalisés avec des travailleurs et les travailleuses de l'industrie afin de mieux cerner la problématique étudiée et en vue de mieux comprendre les résultats du sondage.

Notre analyse de la situation est effectuée selon une approche communicationnelle se caractérisant principalement par les notions d'interactions et de construction collective de la

¹³ Le BEC est un chapitre du *National Advertisement Benevolent Society* (NABS), basé à Montréal. La mission sociale de l'organisme, telle que décrite sur le site WEB <http://www.nabs.org/>, présente le NABS comme le seul organisme de charité au Canada venant en aide aux professionnels et professionnelles de l'industrie des médias, de la publicité et des communications dans le cas de maladie, blessures ou encore de renvoi.

¹⁴ Il est possible de visiter La toile des communicateurs à l'adresse WEB suivante : <http://www.toile.coop/>.

réalité (Kerbrat-Orecchioni, 1998). Pour discuter nos résultats, mais aussi pour proposer des pistes de solutions envisageables dans le cas de l'ÉP, nous mettons principalement de l'avant, les théories et les concepts ayant trait aux niveaux interpersonnel, groupal et organisationnel des théories communicationnelles (Littlejohn et Foss, 2005).

Ce mémoire de maîtrise aborde donc, à travers cinq chapitres, la question de l'ÉP dans le domaine d'emploi de l'industrie des communications-marketing au Québec. Nous présentons tout d'abord au chapitre I la problématique étudiée. Nous explicitons la notion d'ÉP en la situant au sein des problématiques de santé mentale au travail au Québec et au Canada et nous présentons l'industrie des communications-marketing de façon à en avoir une idée concise. Le chapitre II permet une exploration plus en profondeur des principaux concepts relatifs au stress et à l'ÉP en mettant de l'avant les principales recherche effectuées ici et ailleurs. Une section entière est consacrée aux chercheurs et chercheuses en communication ayant contribué à l'avancement des connaissances sur l'ÉP.

Au chapitre III, nous présentons les principaux choix méthodologiques ayant orienté l'analyse de nos données en définissant précisément certaines variables ; qui s'avèrent plus tard indispensables à la compréhension des résultats. Dans le quatrième volet de ce travail, les principaux résultats de notre recherche sont présentés et décrits de façon sommaire. Plusieurs tableaux et figures facilitent la visualisation des résultats. Nous revenons ensuite sur ces résultats au chapitre V en les interprétant grâce à l'approche communicationnelle. Nous proposons plusieurs pistes d'explication permettant ainsi de donner un sens aux résultats. Les principales limites et biais de même que la portée de l'étude constituent la dernière partie de ce cinquième chapitre.

Nous concluons ensuite ce mémoire de façon à faire un résumé et un bilan (Bouthat, 1993) de l'ensemble de cette recherche.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

L'hypothèse de départ ayant motivé la réalisation de ce mémoire est que le domaine des communications-marketing présente un domaine d'emploi à risque en matière d'épuisement professionnel pour les travailleurs et travailleuses y oeuvrant. Afin d'expliquer clairement la réflexion nous ayant mené à poser cette hypothèse et de mieux présenter ce domaine d'emploi, nous proposons dans un premier temps de présenter les principaux changements ayant affecté le marché du travail et la santé mentale au travail des gens au cours des dernières années. En second lieu, nous définirons l'épuisement professionnel (ÉP) comme problème spécifique. Nous explorerons ensuite le domaine des communications-marketing en lien avec l'ÉP. Puis, nous terminerons ce premier chapitre par la présentation de notre question générale de recherche tout en prenant soin d'éclairer les lecteurs et lectrices sur l'apport scientifique et social de ce mémoire.

1.1 SANTÉ MENTALE ET TRAVAIL AU QUÉBEC ET AU CANADA

Il est aujourd'hui généralement admis (Bibeau, 1985; Dejours, 1993; De Gaulejac, 2004; Forest, 2007; Gervais, 1991; Morin, 1996; Vézina et Malenfant, 1995; Truchot, 2004) que des changements importants sont survenus dans le monde du travail des pays développés au cours des dernières années et que ces changements peuvent affecter l'état de santé mentale et physique des travailleurs et travailleuses.

Des changements notables au travail

Selon les statistiques présentées sur le site Internet de la *Fondation des maladies mentales* (FMM), au Canada, on noterait une augmentation de la tâche et du nombre d'heures travaillées de 42 à 45 heures entre 1991 et 2001 et l'indice de stress des gens aurait doublé depuis les dix dernières années. Aussi, les personnes seraient moins satisfaites de leur emploi

et se sentiraient moins engagées face à leur milieu de travail en 2001 comparativement à 1991. De même, la FMM mentionne une hausse de l'absentéisme chez les employés et employées confrontés à un niveau élevé de conflits entre le travail et la famille; ceux-ci présenteraient un taux d'absence trois fois plus élevé que leurs collègues.

Au Québec, plus spécifiquement, ces changements se traduisent de plusieurs façons comme le soulignent Vézina et Malenfant (1995 : 5). Pensons par exemple à :

« L'entrée massive des femmes sur le marché du travail, à la prolifération des emplois de services et un besoin accru de main d'œuvre flexible, à l'apparition de formes d'emplois atypiques (contrat de travail à durée déterminée), aux horaires rotatifs et l'augmentation des heures supplémentaires, à la nécessité de recourir à un 2^e ou 3^e emploi, etc. »

À ce propos, un sondage téléphonique *Ominibus Ad Hoc Recherche* mené en juin 2005 auprès de 502 personnes¹⁵, au Québec, 6 répondants sur 10 trouvent leur travail stressant et près de la moitié de ceux-ci perçoivent que leur charge de travail a augmenté au cours des cinq dernières années. Suivant les résultats de ce sondage, la *charge de travail*, les *changements dans l'organisation* ainsi que la *conciliation entre le travail et la vie personnelle ou familiale* seraient les trois éléments contribuant le plus au niveau de stress des répondants et répondantes.

Il semble que les emplois du secteur tertiaire (les services) présentent des transformations particulières (Simard, 1994 : 147 - 163) :

« Une majorité de main d'œuvre féminine, une concentration d'emplois précaires, une concentration d'emplois non-manuels et plus propices à des problèmes de santé mentale que physique et une concentration d'établissements de petite taille dont les conditions sont moins propices à une autorégulation des problèmes de santé-sécurité du travail, etc. »

Emploi-Québec (2006) chiffrait l'apport du secteur des services à 75 % des emplois au Québec et en évaluait le nombre à près de 2 800 000. Ce vaste secteur comprend une diversité de services dont les services personnels, l'enseignement, la santé, l'administration publique, mais aussi le domaine des communications-marketing qui nous intéresse particulièrement ici.

¹⁵ La population visée est composée de l'ensemble des Québécois et Québécoises âgés de 18 ans et plus. Montréal (N=252), Québec (N=125), autres régions (N=125). La marge d'erreur maximale associée à l'échantillon total est de 4,4 %.

1.1.1 Des conséquences individuelles, organisationnelles et sociales

Les conséquences de ces changements sont multiples et ont un impact à différents niveaux (Bourdon & Vultur, 2007 ; Forest, 2007 ; Neboit & Vézina, 2002 ; Ray & Miller, 1991). Au plan individuel, notons la possible apparition de problèmes physiques ou psychologiques ou le recours à l'alcool ou à la drogue comme solution de rechange (Ray & Miller, 1991). Également, les modifications survenues au sein du monde du travail contribuent à changer le sens même du travail pour l'individu. Par exemple, le sens du travail serait maintenant relié au sens d'une vie utile (Morin, 1996), positive pour soi, pour les autres et pour le monde. C'est à ce nouveau sens que prend le travail pour les individus que l'on pourrait associer le décalage du niveau d'attente des personnes envers les entreprises et leurs conditions réelles de travail (Gervais, 2001). Ceci s'explique en partie par l'éducation et par l'accessibilité à l'information qui permet aujourd'hui aux gens d'être plus à l'affût des tendances et des nouveaux développements dans leur domaine et de revendiquer plus rapidement à l'entreprise, des possibilités d'avancement et différents avantages (Gervais, 2001).

Au plan des organisations, mentionnons comme conséquences importantes de ces changements survenus dans le monde du travail, la baisse de la productivité et une augmentation du taux d'absentéisme engendrant souvent des coûts représentatifs (Ray & Miller, 1991). Au Canada, on note une augmentation des réclamations d'assurance liées à des troubles de santé mentale au travail passant de 15 % en 1991 à environ 40 % en 2001 (Lupien, 2006). De même, les coûts associés à la santé mentale au travail pèsent lourd dans le portefeuille national. D'après le *Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health* (2004), 33 milliards de dollars sont les coûts directs et indirects reliés à la santé mentale pour les sociétés canadiennes. Selon l'organisme, un seul individu faisant une dépression coûte environ 10 000 \$ à l'employeur pour 40 jours de travail perdu¹⁶. Selon l'*Association Canadienne pour la santé mentale* (ACSM), on estime que de 35 à 45 % des

¹⁶ Statistique recueillie sur le site Web de l'organisme GP2S Groupe de promotion pour la prévention en santé
<http://www.gp2s.net>.

absences au travail seraient attribuables à des problèmes de santé mentale et la FMM publie des chiffres selon lesquels, au Canada, près de 500 000 personnes s'absenteraient de leur travail à chaque semaine pour des raisons de santé mentale au travail. Dans l'ensemble, les problèmes de santé mentale au travail seraient la première cause d'absentéisme¹⁷ au travail.

1.2 L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL COMME PROBLÈME SPÉCIFIQUE

Comme nous venons de le mentionner, plusieurs changements ont affecté le monde du travail au cours des dernières années et les attentes des travailleurs et travailleuses et le sens du travail pour l'individu auraient aussi évolué. En résumé, ces éléments ne seraient pas nécessairement compatibles, créant ainsi un fossé entre les désirs et besoins des gens et la réalité du monde du travail; la santé mentale des travailleurs et travailleuses semblant faire les frais de cette mouvance globale. Parmi les différents problèmes de santé mentale répertoriés, l'épuisement professionnel (ÉP), ou *burnout* (BO), se pose en tête de liste des maladies du travail aujourd'hui.

Malgré le fait que nous reviendrons plus en détail sur le concept d'épuisement professionnel en prenant le temps d'en dégager les facettes communicationnelles, mentionnons d'entrée de jeu, que le terme *burnout*¹⁸ est apparu aux États-Unis au milieu au début des années 1970 (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). La première proposition d'une définition du concept fut celle de Freudenberg en 1975 (Freudenberg dans Gervais, 1991 : 20) comme étant « L'épuisement des ressources physiques et mentales alors qu'on s'évertue à atteindre un but irréalisable qu'on s'est soi-même fixé ou imposé par les valeurs de la société. »

Aujourd'hui, plus d'une dizaine de définitions de l'épuisement professionnel seraient proposées (Gervais, 1991; Truchot, 2004). Nous retiendrons le condensé descriptif suivant : le phénomène d'ÉP se traduit comme l'aboutissement d'une période de stress prolongée au cours de laquelle l'individu a demandé à son être davantage d'efforts et d'investissement dans

¹⁷ Statistique recueillie à l'occasion d'une émission spéciale à l'émission *Le Point*, Société Radio-Canada, lundi 17 avril 2006.

¹⁸ Mot anglais traduisant le mot français épuisement professionnel.

le travail qu'il ne pouvait en fournir (Brun, 2002; Cherniss, 1980 *dans* Truchot, 2004) et ce, souvent au détriment sa vie personnelle (Brun, 2002).

Cette définition met en exergue le déséquilibre entre les désirs de la personne, la dépense d'énergie et la satisfaction retirée du travail accompli (perçue comme moins grande que l'effort investi). Ceci laisse supposer un déséquilibre entre ce que l'individu attend de lui-même, ce que l'individu perçoit des attentes des autres face à lui, ce que les autres attendent de lui réellement.

Les informations disponibles sur le site de la FMM permettent de constater que les cas de stress et d'épuisement professionnel au travail ont doublé en dix ans comparativement au nombre d'indemnités accordées pour des lésions physiques qui, elles, auraient diminué de moitié durant les dix dernières années. La *Commission de la santé et de la sécurité au travail* (CSST) démontre qu'entre 1990 et 2001, le nombre de réclamations impliquant des lésions professionnelles ayant un lien avec des facteurs psychologiques (épuisement professionnel, anxiété et dépression) ont subi une augmentation considérable passant de 530 à 1082 pour la période. *Santé Québec* met également en perspective qu'entre 1992 et 1998, les incapacités de travail liées à des problèmes de santé mentale ont presque doublé passant de 7 % à 13 % (Brun, 2002). Également, dans un article intitulé « *Jamais sans mon psy* » le *Magazine Jobboom* (2007) rapporte que selon Stéphane Beaulieu, secrétaire général de l'*Ordre des psychologues du Québec*, près de 50 % des psychologues travaillant en cabinet privé affirment oeuvrer dans le cadre de programme d'aide aux employés et employées (PAE)¹⁹. Ce qui suggère qu'une proportion significative des cas est liée directement ou indirectement à la problématique du stress au travail et des divers symptômes de l'ÉP.

Les principales conséquences d'ÉP recensées présentent un lien entre l'épuisement et la performance au travail (absentéisme, désir de quitter son emploi, et roulement de personnel) de même qu'un lien entre l'épuisement et la santé. Il est également nécessaire de mentionner que l'ÉP peut être « contagieux » au sens où il se propage à travers les équipes de travail contribuant ainsi à des conflits entre collègues ou encore à un climat de travail dont la qualité

¹⁹ Rappelons que les PAE sont des programmes de soutien aux employés dont les coûts sont défrayés par les employeurs.

se voit détériorée. Les conséquences de l'épuisement professionnel déborderaient des murs du milieu de travail affectant même la vie à la maison et les proches (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001: 406).

1.3 LE MILIEU DES COMMUNICATIONS-MARKETING

Parfois associé à la sphère médiatique, d'autres fois à la communication humaine ou encore à la culture ou aux *TIC's*, il est sans doute risqué de limiter l'industrie des communications-marketing à une définition concise. Dans les prochaines lignes, nous présenterons deux principales définitions ayant retenu notre attention aux fins de ce mémoire afin de dresser un bref portrait de l'industrie du milieu des communication-marketing au Québec.

Selon nos recherches, deux organismes se sont récemment attardés à circonscrire et à documenter les emplois du domaine des communications au Québec. Tout d'abord l'*Observatoire de la culture et des communications du Québec* (OCCQ) en janvier 2007 et le *Conseil de l'industrie des communications du Québec* (CICQ), en mars 2007.

1.3.1 L'Observatoire de la culture et des communications du Québec

C'est en janvier 2007, après 6 ans de travail, que l'*Observatoire de la culture et des communications du Québec* (OCCQ) rend disponible un document visant à « documenter quantitativement l'évolution culturelle de la société québécoise, en produisant des indicateurs » (OCCQ, 2007 : Avant-propos). Ces données statistiques sur le domaine de la culture et des communications au Québec viennent répondre à un besoin remontant aux années 1970 et 1990 alors que d'autres organismes gouvernementaux avaient tenté un premier exercice, en vain. Dans ce document, l'OCCQ reconnaît que :

« La définition du périmètre culturel est donc toujours une sorte de compromis entre le besoin des décideurs de se reconnaître dans la définition du périmètre culturel et celui de se comparer avec d'autres sociétés. » (OCCQ, 2007 : 39)

La définition proposée par l'OCCQ stipule que le secteur de la culture et des communications revêt un « caractère particulier » étant donné que la production en dérivant se qualifie de « production de sens »; ce qui n'est pas le propre du secteur économique (OCCQ, 2007 : 41). De même, il est souligné qu'au-delà de l'idée de profit, certains créateurs et établissements du secteur accordent plutôt une importance à une « rétribution symbolique » ou encore, à une « volonté d'expression » sous-jacente à la nature de leur production (OCCQ, 2007 : 41). De reconnaître publiquement ce fait sans le questionner davantage pose pour nous un premier indice de danger quant aux conditions de travail des individus désireux d'oeuvrer dans ce secteur d'emploi, mais pose également problème quant à la définition même que propose l'OCCQ concernant ce secteur.

Effectivement, bien que l'Observatoire différencie les unités statistiques *entreprise* de *compagnie*, *d'établissement* *d'emplacement* ou encore de *travailleurs autonomes* (représentant ici des établissements à part entière) (OCCQ, 2007 : 42), il regroupe sous un même toit des établissements ou métiers dont l'activité principale est la production de sens, mais selon des visées différentes. Il répertorie les organismes publics (Ex. Patrimoine, institutions muséales et archives) et entreprises privées (Ex. Publicité et relations publiques). Nous pouvons nous questionner sur les conséquences d'un tel classement sur les objectifs de rendement annuel ou de performance des institutions publiques dédiées à la promotion ou à la conservation de la culture dans une visée qui, à la base, ne peut se quantifier de la même façon que celle d'une entreprise privée. Il importe selon nous de revoir éventuellement cette définition afin de mieux différencier la production de sens et la recherche ou génération d'audimat par exemple. Il s'agit de deux objectifs pouvant se rapporter aux secteurs de la culture et des communications tout dépendant des types d'emplois occupés et de la nature des organisations étudiées, mais ayant des répercussions différentes sur les travailleurs.

Par ailleurs, nous apprenons que les biens et services culturels sont le fruit d'un processus à quatre dimensions : « création, production, diffusion/distribution et formation » (OCCQ, 2007 : 44). Ainsi, des organisations peuvent être destinées à une de ces étapes, mais d'autres en cumulent plus d'une ou encore la totalité.

En 2005, l'Observatoire proposait également un document intitulé « Statistiques principales de la culture et des communications au Québec » dans lequel, au total, neuf grandes catégories d'emplois; passant de *Directeurs de la culture et des communications*, à *Designers, concepteurs artistiques et artisans*, ou *Professionnels de la rédaction, de la traduction et des relations publiques*, etc. Encore ici le secteur propose une large frontière et les catégories d'emplois peuvent regrouper simultanément des métiers proposant des réalités de travail différentes ou encore une chaîne de production des produits culturels totalement différente. Prenons par exemple, le choix d'inscrire les *patroniers de produits textiles, d'articles en cuir et en fourrure* aux côtés des *designers graphiques et illustrateurs* sous la rubrique *Designers, concepteurs artistiques et artisans*. Il va sans dire que la chaîne de production de chacun des métiers permettraient de reclasser des professions ayant davantage de points en commun. Nous pourrions alors retrouver les *professionnels des relations publiques et des communications* aux côtés des *designers graphiques et illustrateurs*, ce qui représenterait un choix plus judicieux étant donné les visées et la complémentarité de leurs activités.

1.3.2 Le Conseil de l'industrie des communications du Québec (CICQ)

Parallèlement en 2001, quelques membres de l'industrie oeuvrant en publicité-marketing et en relations publiques au Québec se réunissaient dans le cadre d'une grande opération : *Le grand virage*²⁰. Deux grandes recommandations se dégagent alors de cette rencontre soit :

Un besoin pour l'industrie de continuer les discussions et de garder le contact en se structurant ;

Un besoin de documenter l'industrie elle-même²¹.

²⁰ Initié par le *Publicité Club de Montréal* (PCM) et par l'*Association des agences de publicité du Québec* (AAPQ), ce rassemblement était alors le premier exercice de réflexion en commun sur la situation et l'avenir de l'industrie²⁰. Plusieurs thèmes ont été abordés lors de cette rencontre dont : mondialisation, évolution de l'approche communicationnelle, nouveaux défis de la création, nouveautés technologiques, compétitivité, etc.

²¹ Nous verrons tout au long de cette section intitulée « problématique » que ce besoin de documenter le secteur d'emploi des communications-marketing est bien réel. Ainsi, ce même besoin avait été mentionné par le *Bénévolat d'entraide aux communicateurs du Québec* lors de nos premières rencontres. Ce mémoire s'inscrit donc dans une série d'actions visant à mieux documenter le secteur d'emploi des communications-marketing au Québec.

Cette concertation fut suivie en 2003 par la fondation du *Conseil de l'industrie des communications du Québec*²² (CICQ). Le 17 février 2007, le CICQ dévoilait les résultats de la première étude quantitative d'envergure réalisée au sujet de l'industrie des communications-marketing au Québec intitulée « Portrait des secteurs publicité-marketing et relations publiques du Québec ». C'est donc à partir de ces précieuses et récentes informations, n'incluant toutefois pas de données spécifiques sur les emplois dans le secteur des médias, et de différents entretiens effectués avec les acteurs du milieu, que nous sommes en mesure de présenter un portrait actuel d'une partie de notre milieu d'étude.

Les deux premiers éléments intéressants de l'étude du CICQ sont la définition des emplois et du domaine qu'elle vient poser car, jusqu'à aujourd'hui, celles-ci demeuraient peu précises et divergeaient selon les paliers gouvernementaux. Par exemple, pour *Emploi-Québec* (Allaire, 2004), les emplois liés à la communication-marketing sont répertoriés sous les catégories *culture, communications graphiques et technologies de l'information et de la communication* ce qui ne facilite pas le classement.

Le CICQ (2007 : 13) distingue deux éléments importants²³ soit le *marché des communications* et *l'industrie des communications*. Le marché des communications représente donc 5,5 G\$ et est composé de 60 000 employés au Québec. Ce marché se définit comme suit :

« [...] l'ensemble des investissements en communication et marketing (excluant les salaires) des entreprises et des organisations qui achètent des services de communication (qu'on définit pour les fins de cette études comme des « clients-annonceurs ») dans les secteurs suivants : Le secteur des médias [...] Les secteurs hors médias se divisent généralement en sept sous-secteurs principaux : Les relations publiques [...] Le marketing relationnel (ou marketing direct) [...] La promotion [...] Les salons et foires [...] La commandite [...] Les sites Internet [...] La recherche marketing. »

²² Le *Conseil* regroupe les associations suivantes : Association des agences de publicités du Québec (AAPQ), Alliance des cabinets de relations publiques du Québec (ACRPQ), Association marketing de Montréal et le Publicité Club de Montréal (AMM-PCM), Association du marketing relationnel (AMR), Association des producteurs de films et de télévision du Québec (APFTQ), Conseil des directeurs médias du Québec (CDMQ), Société des communicateurs du Québec (SOCOM), Société québécoise des professionnels en relations publiques (SQRRP), Société des designers graphiques du Québec (SDGQ).

L'industrie des communications quant à elle est composée exclusivement des entreprises spécialisées en publicité-marketing et en relations publiques. Elles soutiennent environ 15 000 personnes et génèrent des retombées (directes et indirectes) de 941 M\$ (CICQ, 2007). Les ressources humaines de ces entreprises sont caractérisées par une majorité d'emplois en conseil et en création.

Il est essentiel de mentionner que ces entreprises s'inscrivent dans une chaîne économique où l'on retrouve, en amont, les organisations clientes de ces entreprises qui contrôlent les budgets en communication; les partenaires et fournisseurs qui contribuent à la création, à la production et à la distribution des produits et services de communication; ainsi que les médias, qui, bien qu'ils soient exclus de l'étude, font partie de la chaîne économique car ces derniers diffusent les « produits » de communication (entre autres les publicités). On retrouve aussi un grand nombre de pigistes qui permettent aux entreprises de disposer des ressources nécessaires à la réalisation de leurs mandats.

Notons également que les données de l'OCCQ et du CICQ n'étaient pas disponibles au moment d'effectuer notre terrain de recherche. Nous avons donc subi les impacts du manque de documentation disponible sur le domaine dont nous discuterons plus tard. Par conséquent, nous avons dû définir nous-même « l'industrie des communications-marketing » en compagnie de certains acteurs et actrices impliqués dans le *Bénévolat d'entraide aux communicateurs* (BEC)²⁴ à qui nous nous sommes joints pour réaliser un sondage à l'été 2006. C'est à partir de cette définition de l'industrie que nous avons travaillé depuis, et nous l'utiliserons dans le cadre du présent mémoire.

1.3.3 Notre définition de l'industrie des communications-marketing au Québec

L'industrie des communications représente ici l'ensemble des travailleurs et travailleuses oeuvrant dans les champs de pratique suivants²⁵ :

²⁴ Fondée en 2004 à Montréal, le *Bénévolat d'entraide aux communicateurs* (BEC) est le seul organisme de soutien spécifiquement destiné à aider les travailleurs et travailleuses oeuvrant dans le domaine de la publicité, des médias et des secteurs connexes au Québec. Le BEC est un chapitre de NABS, organisme oeuvrant à la même cause au Canada depuis 1983.

²⁵ Cette définition a été formulée en réunion de travail avec le *Club des ambassadeurs*.

En **agence** dans le département de publicité, marketing relationnel, placement médias, relations publiques, promotion, interactif, marketing. Chez **l'annonceur ou en entreprise** dans le service des communications internes, service des communications externes, publicité, marketing relationnel, placement médias, relations publiques, promotion, interactif, marketing. Dans un **média** (TV, radio, presse écrite, affichage, etc.) au sein du service éditorial, service promotion / publicité, service des relations publiques. Dans une **société de production** en son, image ou multimedia. À titre de **pigiste** dans l'une des activités précédentes ou encore, dans d'**autres** champs de pratique liés à l'industrie des communications-marketing.

Cette définition se veut inclusive. Les principales différences entre notre définition de l'industrie et les tableaux illustrant la dynamique de l'industrie proposée par l'OCCQ ou le CICQ (2007) sont les suivantes :

L'OCCQ (2007) propose 15 domaines de classification dont *Publicité et relations publiques* et le CICQ (2007) et celui-ci distingue les *firmes de relations publiques des agences de publicité-marketing* alors que nous réunissons ces deux types d'organisations sous le même lieu de pratique soit, les *agences* ;

Nous avons inclu les *médias* dans l'industrie des communications-marketing alors que le CICQ considère que l'*industrie* de limite aux entreprises spécialisées en tant qu'*agence de publicité-marketing* et *firmes de relations publiques*²⁶. L'OCCQ pour sa part inclut également les médias sous les catégories suivantes : *Radio et télévision, Multimédia, Cinéma et audiovisuel, Publicité et relations publiques* ;

Nous avons inclus sous la rubrique *chez l'annonceur ou en entreprise*, les gens faisant partie de l'ensemble que le CICQ nomme *Marché des communications*. L'OCCQ ne semble pas faire de distinction à ce niveau ;

²⁶ Les médias étant considérés comme complétant la « chaîne de valeur », les emplois générés par ceux-ci ne sont pas comptabilisés dans l'étude (CICQ 2007).

Les *pigistes* oeuvrant dans l'ensemble des champs de pratique *agence, chez l'annonceur ou en entreprise, médias, sociétés de production* font pour nous partie de l'*industrie* alors que le CICQ inclut seulement dans son étude les *pigistes* oeuvrant au sein des *agences de publicités marketing* et des *firmes de relations publiques*. L'OCCQ inclut tous les pigistes en les considérant comme « des établissements à part entière, puisqu'ils doivent absolument être pris en compte pour que la production d'un secteur donné soit comptabilisée en entier » (OCCQ, 2007 : 42).

1.3.4 Les risques du métier...

De nombreux chercheurs et chercheuses ont écrit sur les facteurs organisationnels et socio-économiques favorisant l'ÉP (Estryn-Béhar, 1997; Gervais, 1991; Maslach, 1981; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001; Maslach et Leiter, 2005; Miller, Zook et Lyles, 1991; Scott, 2001; Sypher Davenport et Ray, 1984; Pines & Kafry, 1981; Ray et Miller, 1991, Ray, 1982 et 1983; Truchot, 2004; Vézina et *al.*, 1992). Parmi ces facteurs (surcharge de travail, manque de reconnaissance, relations inadéquates avec les supérieurs, manque de collaboration entre collègues, manque de participation à la prise de décisions dans l'entreprise, difficile circulation de l'information, précarité d'emploi, conflits de rôle, etc.) certains semblent correspondre à la réalité du domaine des communications-marketing. Ceux-ci contribueraient à rendre les hommes et les femmes de ce milieu sujets à vivre un ÉP à un moment ou à un autre de leur carrière.

Plusieurs sonnettes d'alarme retentissent au sein même de l'industrie. Par exemple, le magazine *Trente* publié par la *Fédération professionnelle des journalistes du Québec* (FPJQ) titrait son numéro de juillet-août 2005 « Journalistes au bord de la crise de nerfs », consacrant ainsi nombre de ses pages à la problématique de l'épuisement professionnel. Dans le même sens, une grande enquête menée en juin 2005 auprès de 4 630 des 9 000 employés et employées de Radio-Canada, d'un bout à l'autre du pays, montre que 44 % d'entre eux ressentent un niveau élevé de détresse psychologique (Brun, 2005). Malheureusement, pour différentes raisons, dont une entente de confidentialité avec les différents acteurs syndicaux

impliqués, tous les résultats de cette étude ne sont pas accessibles. Seulement quelques données ont été révélées aux médias en 2005 afin de les informer de la tenue de l'enquête.

Un sondage mené en 2006 par le *National Advertising Benevolent Society*²⁷ (NABS) et publié dans le magazine *Marketing* (Warren, 2006) posait le problème suivant : « The things that attract people to the industry are also the things that can burn them out. »²⁸ Également, on y décrit les gens du milieu des communications-marketing comme étant dynamiques, aimant un rythme de croisière rapide, ayant trop à faire en peu de temps, manquant d'équilibre de vie, et ayant tout le temps le sentiment d'être stressés. Parallèlement, la personnalité de type A, caractérisée par son engagement professionnel, par la fixation d'objectifs élevés (Truchot, 2004), une lutte contre le temps, une forte tendance à la compétition avec autrui, par un débit de parole rapide et une facilité à interrompre les autres (Bracke et Bugental, 1996) est associée à l'ÉP (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001; Truchot 2004) ; ce qui nous invite à se pencher sur l'étude de l'ÉP chez communicateurs et communicatrices.

Parmi les problèmes recensés par l'organisme NABS depuis sa fondation en 1983, *le travail* se présente comme une cause répétitive de demandes d'aide venant des travailleurs et travailleuses. En entrevue téléphonique, Mike Fenton, président de NABS mentionne qu'un plus haut pourcentage des demandeurs vivent des impasses liées entièrement ou partiellement à leur travail. En 2005, au total près de 120 personnes (individus, familles, familles et enfants) ont reçu de l'aide (économique, soutien, conseil, etc.) du NABS et du *Bénévolat d'entraide aux communicateurs du Québec* (BEC). L'année 2006, quant à elle, a été une année record pour l'organisme et le nombre de demandes d'aide est en croissance depuis les cinq dernières années. Les prévisions pour 2007 s'annoncent similaires ou encore plus élevées.

²⁷ La mission sociale de l'organisme, telle que décrite sur le site Web <http://www.nabs.org/>, présente le NABS comme le seul organisme de charité au Canada venant en aide aux professionnels et professionnelles de l'industrie des médias, de la publicité et des communications dans le cas de maladie, blessures ou encore de renvoi.

²⁸ Warren, Michelle. (2006) « The Work-Life Crunch », propos de Jeff Vidler, Solutions Research Group, Marketing, juillet, pages 12-13.

1.3.5 Une industrie aux sources de soutien limitées

En 2004, l'arrivée au Québec du BEC, pendant québécois du NABS, prend une importance particulière. En effet, la naissance de l'organisme est venue souligner l'existence de maux divers au sein de ce domaine d'emploi et aussi, combler un vide en offrant une source d'aide psychologique et financière aux personnes de l'industrie jusque-là laissés pour compte ou encore, un complément d'aide pour certains plus chanceux bénéficiant de différents avantages sociaux ou ayant les moyens de se les offrir.

En effet, les entreprises du domaine sont généralement de très petites, petites ou moyennes entreprises, (PME) ne disposant pas des moyens nécessaires pour doter leurs employés et employées de régimes d'assurances complets incluant les frais de consultations psychologiques ou en orientation²⁹.

À titre d'exemple, au Québec, selon le CICQ (2007), *l'industrie des communications* compte environ 1300 entreprises spécialisées dont seulement 200 comptent plus de 5 personnes, ce qui laisse entrevoir une différence dans les services offerts aux individus par leurs employeurs³⁰. Aussi, seulement pour les domaines de la publicité et des relations publiques, moins de 20 agences de publicité-marketing ou de relations publiques composées de plus de 50 individus génèrent à elles seules un peu plus du tiers des recettes de l'industrie et sont à l'origine de près de 25 % des emplois.

Second exemple, l'*Association des agences de publicité du Québec* (AAPQ) estime qu'au moins 60 % de membres³¹ disposent d'un programme d'assurance collective. Selon un sondage effectué par cette association en février 2007, la trentaine d'entreprises ayant répondu déclarent que dans 67,64 % des cas, l'aide psychologique est offerte essentiellement par le biais de l'assurance collective³². Il importe toutefois de mentionner que l'Association

²⁹ Mike Fenton, président, NABS, décembre 2006. Sylvain Morissette, président AAPQ, janvier 2007.

³⁰ Outre l'AAPQ, la *Fédération Professionnelle des Journalistes du Québec* (FPJQ) et la *Société québécoise des professionnels en relations publiques* (SQPRP) offrent elles aussi à leurs membres la possibilité de cotiser à une assurance de groupe (auto, habitation, etc.) ainsi qu'à un programme d'assurance en cas d'invalidité.

³² Données confidentielles tirées du *Sondage salarial AAPQ 2006-2007*, gracieuseté de l'AAPQ. Droits d'utilisation accordés exclusivement à Sarah Déraps aux fins de rédaction de ce mémoire et des publications subséquentes en découlant directement (articles, matériel pédagogique, livre, conférence, etc.) et effectuée dans un objectif de sensibilisation et d'éducation

regroupe 52 agences sur près de 1100 agences de publicité-marketing au Québec (CICQ, 2007) (lesquelles génèrent plus de 80 % du chiffre d'affaires de la publicité réalisée par les agences du Québec).

En ce qui concerne le revenu, des écarts importants existent entre les différentes professions et au sein de mêmes professions jugées similaires. Pour le moment, contentons-nous de mentionner quelques exemples tirés de l'étude de l'OCCQ (Allaire, 2004) indiquant que les *directeurs de l'édition, du cinéma, de la radiotélédiffusion et du spectacle* ainsi que les *directeurs de la culture et des communications* sont les salariés présentant le revenu moyen le plus élevé (47 841\$ et 47 361\$). Ceux-ci sont suivis par les *producteurs, réalisateurs et chorégraphes et personnel assimilé* (41 395\$). Quant au salaire médian des journalistes indépendants et indépendantes, on estime qu'en 1992 il était de 18 000 \$ par an (Marsan, 2007 : 5)³³.

Ce n'est qu'une petite partie des employés oeuvrant dans le domaine dont les droits se voient protégés par un syndicat, comme la *Fédération nationale des communications* (FNC³⁴) ou le *Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier* (SCÉP) par exemple, en plus des normes du travail³⁵. De plus, il existe une différence entre les salariés selon leurs avantages sociaux. Par conséquent, des associations comme l'*Association des journalistes indépendants du Québec* (AJIQ) et le *Bénévolat d'entraide aux communicateurs* (BEC) voient le jour afin de faire valoir les droits de groupes de professions auprès des différentes instances publiques ou encore afin d'offrir des services en matières de soutien psychologique et financier, contribuant du coup à faire connaître les réalités du milieu.

à la santé au travail. Toutes autres reproductions et autres utilisations de ces données, par un tiers, sont interdites sans l'approbation initiale de l'AAPQ.

³³ Marsan cite à cet effet les résultats d'une étude réalisée en 1992 par le *Groupe de recherche sur les industries culturelles et l'information sociale* (GRICIS) et l'*Université du Québec à Montréal* (UQÀM) sur le journalisme indépendant au Québec.

³⁵ Le *Syndicat Canadien des Médias* (SCEP) représente environ 20 000 personnes oeuvrant dans les secteurs suivants : télévision, cinéma, radio, journaux, magazines, édition de livres et médias d'information.

1.4 UN DOMAINE PEUT-ÊTRE À RISQUE ET PEU DOCUMENTÉ

Au sujet de l'ÉP et du stress dans les emplois de la communication-marketing, la documentation disponible est très limitée. Les publications issues du domaine scientifique ne couvrent seulement qu'un seul métier ou qu'un seul aspect du métier et cette lacune en matière de documentation a déjà été soulevée par d'autres auteurs (Bourdouxhe, Toulouse et Granger, 2003). Pour recenser les publications scientifiques sur le sujet, nous avons interrogé une quinzaine de base de données à partir de différents mots-clés, consulté la bibliographie de plusieurs ouvrages afin d'en découvrir de nouveaux, lu plusieurs rapports ou extraits de documents gouvernementaux, contacté des syndicats, différents spécialistes et organismes du domaines, etc. De même, nous avons assuré une veille bibliographique sur Internet depuis septembre 2005 grâce à *Google* et à *Google Scholar* en utilisant les mots *épuisement professionnel* et *burnout*. Ceci a eu pour conséquence de nous tenir informée des dernières recherches sur le sujet de même que des revendications ou des cas de travailleurs sujets aux symptômes et ce, à travers le monde.

La majorité des articles répertoriés traitent de la profession de journaliste et des risques liés à celle-ci (Cook et Banks, 1993; Fischer, 1985; Giga, Hoel et Cooper, 2003). Il existe quelques études mettant l'accent sur la satisfaction au travail dont une, visant à comparer le niveau de satisfaction d'emploi des journalistes à ceux des gens du secteur des relations publiques (Nayman, Mc Kee et Lattimore, 1977) ainsi qu'une autre sur le stress chez les administrateurs de comptes en communication (Reinard et Crawford, 1983). *Communication Research Reports* a publié un article traitant des conséquences des types d'humour sur le stress, la satisfaction au travail et le stress dans certains médias imprimés (Avtgis et Taber, 2006) et *Travailler* s'est intéressé à la souffrance éthique dans le travail des chargés de communication d'une administration (Benard, 2006). De façon générale, les études ont principalement été menées en Angleterre, aux États-Unis ou encore, en Allemagne.

Également, une étude en psychopathologie et psychodynamique du travail s'est attardée au travail dans le secteur télévisuel (Maranda, Rhéaume, Condamin et Girard, 2000 ; Girard, 2001). On retrouve aussi, une étude exploratoire des problèmes musculo-squelettiques et des

accidents chez les techniciens du cinéma et de la vidéo au Québec (Bourdouxhe, Toulouse et Granger, 2003).

NABS a pour sa part effectué un sondage auprès de l'industrie des communications-marketing en 2005. Toutefois, ce dernier ne traitait pas de l'ÉP et n'a pas été administré au Québec. Ce sondage nous a toutefois permis d'obtenir de précieuses informations à d'autres niveaux dont nous reparlerons plus loin. Il aussi existe un rapport de recherche intitulé « Les relations publiques : une profession à géométrie variable », recherche menée par la *Chaire en relations publiques de l'Université du Québec à Montréal* (Maisonneuve, Tremblay et Lafrance, 2004), mais il n'est pas du tout question de la santé, du stress ou de l'épuisement professionnel relatif à la profession. Quelques articles sont également disponibles sur les particularités du secteur de travail des multimédias (Tremblay, 2003 et 2007 ; Tremblay et Rousseau, 2005). La revue *Recherches Féministes* a consacré un numéro spécial aux communications en 2000 et traite de l'apport des femmes à la profession de journalistes (St-Jean, 2000) ainsi que sur la féminisation du domaine des relations publiques (Niquette, 2000). Finalement, l'*AJIQ* a publié en ligne un texte intitulé « La pige en début de carrière, tremplin ou péril ? Quelques conseils aux étudiants en journalisme » (Marsan, 2007).

Ainsi, mis à part les études de Jean-Pierre Brun sur la détresse psychologique à la *Société Radio-Canada* (2005) et le numéro spécial du magazine *Trente* (Tremblay 2005; Djinko, 2005), consacré à l'épuisement professionnel, les données se font très rares. Cela, malgré des facteurs de risque qui, comme nous le verrons, semblent bel et bien présents au sein de l'industrie en plus d'une réelle augmentation des demandes d'aide auprès du BEC et du NABS.

1.4.1 Un virage technologique apportant son lot de conséquences

L'arrivée des nouvelles technologies dans le domaine des communications-marketing mérite une attention particulière en matière de changement rapide et d'adaptation. Citons la venue de nouvelles plates-formes WEB et de technologies numériques qui viennent faciliter le travail, mais qui viennent également augmenter les attentes des clients ou des employeurs quant à la productivité des employés et qui nécessitent la formation des gens. Cette formation

doit être de nature « continue » et aller au rythme des innovations ; ce qui ne doit pas être sans causer un certain stress chez les travailleurs et les travailleuses.

Dans un document présentant entre autres ses positions, le *Syndicat canadien des communications de l'énergie et du papier* (2004) mentionne les points suivants :

« Les nouvelles technologies des médias créent soudainement l'occasion d'utiliser les travailleurs et les travailleuses à de multiples tâches et de réduire la main-d'oeuvre, et met à risque la sécurité des travailleuses et travailleurs vétérans des médias qui ne sont pas nécessairement qualifiés pour utiliser la nouvelle technologie. [...] Le rehaussement des compétences ou l'introduction de nouvelles technologies ne doit pas être utilisé pour déloger les travailleurs et travailleuses en place. [...] De plus en plus, le lieu de travail utilisant la technologie numérique s'appuie sur l'approvisionnement extérieur, offre moins d'emplois permanents et dépend davantage sur le travail temporaire de contractuels.»

Dans la même lignée, mentionnons que les travailleurs du domaine des communications ont vu l'apparition des cellulaires, palms, ordinateurs portables, blackberry et autres TIC'S, ce qui vient faciliter le travail à domicile ou du moins l'intégration du travail dans la sphère privée de la vie, mais aussi la possibilité de travailler partout et à toute heure (Jauréguiberry, 2003 ; Tremblay, 2003). Ceci donne également aux clients la possibilité de joindre les employés tout le temps. Les effets de ce changement pourraient par contre être bénéfiques aux personnes en leur donnant plus de flexibilité diminuant du même coup leur niveau de stress. Certaines études sur le télé-travail révèlent donc des effets favorables à ce niveau (Ballard et Seibold, 2006 ; Tremblay, 2007).

1.4.2 Les groupes à surveiller : les femmes, les jeunes et les travailleurs autonomes

1.4.2.1 Les femmes

Depuis 1991 au Québec, le nombre de femmes oeuvrant au sein des entreprises consacrées à la culture et aux communications aurait augmenté de 33,1 % comparativement au nombre d'hommes qui, quant à lui, a subi une hausse de 15,8 % (Allaire, 2004). De même, il est possible de lire dans une étude de l'OCCQ (2004) que les femmes ont pris d'assaut certaines professions du domaine, ainsi les techniciennes en graphisme ont augmenté de 648 %. Autre exemple, dans les agences de publicité-marketing, les femmes comptent pour 50 % des

professionnels, mais n'ont toutefois pas une présence forte dans les postes de direction (CICQ, 2007). Au contraire, dans les firmes de relations publiques, en plus de composer 55 % des professionnels, elles sont bel et bien présentes dans les postes de directions (CICQ, 2007). De plus, elles viennent compenser le départ des hommes dans certaines professions comme c'est le cas chez les techniciens en radiotélédiffusion. Le pourcentage d'hommes a baissé de 36 % et le nombre de femmes, augmenté de 96 %.

Des études en ergonomie indiquent que les conditions au travail diffèrent passablement selon le sexe (Bourdouxhe *et al.*, 2004 ; Carrier et Roskies, 1993 *dans* Truchot, 2004 ; Messing, Seifert et Couture, 2006) et comme nous le verrons plus tard, le fait d'exercer un double rôle (mère et travailleuse) apporte son lot de conséquences en matière de santé chez les femmes (Greenglass, 1991). De même, parmi les constats effectués par Carrier et Roskies (1993 *dans* Truchot, 2004), il est mentionné qu'il existe un lien entre la santé (physique et psychologique) des femmes et le fait d'occuper un emploi. Plus, Radio-Canada annonçait, en avril 2007, les résultats d'une étude selon laquelle les femmes sont deux fois plus nombreuses à souffrir de dépression majeure que les hommes. Finalement, trois ans après la mise en place de la loi visant à protéger les travailleurs et travailleuses du harcèlement psychologique au travail, la *Commission des normes du travail du Québec* révélait que 63 % des plaintes pour harcèlement psychologique étaient effectuées par des femmes³⁶. Plusieurs facteurs indiquent donc qu'il importe de tenir compte de la réalité des femmes dans les milieux de travail.

1.4.2.2 Les jeunes

Malheureusement, nous ne disposons que d'un nombre très restreint d'information sur les jeunes dans le domaine des communications-marketing (Allaire, 2004 ; CICQ, 2007 ; Maisonneuve, Tremblay, Lafrance, 2004). Selon une étude de l'OCCQ (Allaire, 2004), la proportion des gens du secteur, entre 25 et 34 ans est supérieure de 26,8 % à celle de la population active expérimentée pour les mêmes tranches d'âge. Aussi, le groupe des 35 et 55 ans est quant à lui supérieur de 29,6 % à celui de la population active expérimentée pour les

³⁶ Communiqué de presse de la *Commission des normes du travail du Québec* diffusé par le réseau CNW Telbec le 1^{er} juin 2007.

mêmes tranches d'âge (Allaire, 2004). À l'opposé les 15 à 24 ans sont moins nombreux dans ce domaine d'emploi qu'ils ne le sont dans le reste de la population active expérimentée. On rapporte également que l'âge moyen des individus du domaine est de 39 ans. Ceci inclut toutefois les gens oeuvrant en culture, ce qui ne correspond pas tout à fait à l'échantillon de notre étude. Il faut donc utiliser ces chiffres à titre indicatif seulement.

Nous savons que le milieu étudié serait composé d'une proportion importante de jeunes dans certaines professions spécifiques comme le design et l'infographie (CICQ, 2007). Dans les relations publiques spécifiquement, près de 15 % des travailleurs sont âgés de moins de 25 ans (Maisonneuve, Tremblay & Lafrance, 2004) et le quart des relationnistes pigistes a moins de 5 ans d'expérience et 20 % touchent un salaire annuel inférieur à 25 000 \$ (Maisonneuve, Tremblay & Lafrance, 2004).

En 2002, le *Conseil permanent de la jeunesse* (CPJ) tenait à l'*Université Laval* un colloque intitulé « Vivre à l'ère précaire. Causes et conséquences de l'emploi atypique chez les jeunes ». De ce colloque, plusieurs constats invitent à se questionner sur les risques d'ÉP des jeunes. Pensons entre autres à des causes telles qu'aux attentes que les jeunes ont quant à leur emploi, au niveau de précarité et d'insécurité de certains emplois, mais également au fait qu'ils doivent composer avec un système social où la performance économique est la valeur suprême ce qui implique pour eux une plus grande tolérance au stress, mais aussi de faire le deuil de projets de vie qui jadis allaient de soi. Les jeunes doivent ainsi revoir leur rapport à l'autonomie, passent de la vie en appartement à un retour tardif chez leurs parents, etc. De même, l'idée de fonder une famille est tributaire d'une tonne d'autres facteurs et n'apparaît pas comme une facilité. De même, le magazine *Jobboom*³⁷ attirait récemment l'attention en consacrant un dossier aux jeunes soulignant le fait que les jeunes de 20 à 34 ans forment la génération la plus scolarisée ayant le statut le plus précaire dans l'histoire du Québec. Le taux de placement des diplômés aurait chuté entre 1982 et 1997³⁸. Plus récemment (2007) un ouvrage complet intitulé « Regard sur ... Les jeunes et le travail » (Bourdon et Vultur, 2007) mettait de l'avant la difficulté que vivent les jeunes à intégrer le marché du travail de même

³⁷ Magazine *Jobboom*, volume 7, no. 9, octobre 2006.

³⁸ Baisse de 59,9 % à 37,5 % pour les bacheliers, et de 71,7 % à 48 % pour les titulaires d'une maîtrise.

que leur difficulté à trouver un emploi ne faisant pas partie de la catégorie des emplois définis comme étant « atypiques ».

1.4.2.3 Les travailleurs autonomes et les pigistes

Les travailleurs autonomes représentent environ 10 % de l'industrie des communications-marketing tel que le précise le CICQ (2007) ou encore l'étude de Maisonneuve, Tremblay & Lafrance (2004). Selon Mike Fenton du NABS, ceux-ci représentent en moyenne entre 7 % et 15 % des gens que le NABS aide à chaque année. Il est à noter qu'il est difficile de déterminer qui est pigiste ou non dans l'industrie car certains employés permanents effectuent également des mandats à la pige ou encore, certains pigistes sont embauchés pour des contrats qui sont sans cesse renouvelés donnant ainsi l'impression d'un poste permanent. Bien que le salaire de ces derniers puisse être plus élevé, ils ne bénéficient pas toujours de conditions de travail aussi complètes que les travailleurs et travailleuses permanents.

En conclusion, le milieu des communications-marketing semble présenter des caractéristiques et des conditions qui laissent présager un risque pour la santé mentale des travailleurs et des travailleuses et ce, plus particulièrement pour les femmes, les jeunes et les pigistes. Ce secteur d'emploi se situe donc potentiellement comme un terrain propice à l'ÉP. Toutefois, l'ampleur et les facteurs de ce risque sont encore peu documentés.

1.5 QUESTION GÉNÉRALE DE RECHERCHE

C'est donc afin de diminuer la méconnaissance entourant le phénomène de l'épuisement professionnel au sein de l'industrie des communications-marketing au Québec que nous proposons de nous attarder à la problématique. Ceci, en posant la question de recherche suivante :

« Au sein de l'industrie des communications-marketing au Québec, quelle est la proportion de travailleurs et travailleuses à risque d'épuisement professionnel et quels sont les facteurs associés à ce risque ? »

1.5.1 Importance scientifique et sociale de ce problème

Bien que plusieurs chercheurs se soient déjà attardés à la problématique de l'épuisement professionnel, certains insistent sur la complexité du phénomène et sur la nécessité d'étudier des domaines spécifiques afin d'être mieux outillés et ainsi aider les gens de façon adéquate (Forest, 2007; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001; Ray, 1983; Ray & Sypher, 1984). En ce sens, les éléments rapportés dans les pages précédentes permettent d'entrevoir qu'il est important de s'attarder à l'ÉP dans un nouveau domaine spécifique soit l'industrie des communications-marketing au Québec.

Pour la communauté scientifique intéressée par l'ÉP, cette étude viendra ajouter à la connaissance sur l'épuisement professionnel en permettant un regard sur un nouveau milieu qui aidera à en dégager les récurrences et les particularités.

Également, l'absence de données récentes sur l'épuisement professionnel propre à l'industrie des communications-marketing, provenant d'une étude réalisée au Québec, représente une véritable lacune empêchant, entre autres le BEC, d'avoir une vue d'ensemble de la population pour laquelle il désire être présent et soutenant. En effet, bien que le NABS ait effectué en 2004 un sondage auprès des travailleurs canadiens (hors-Québec) de l'industrie des communications-marketing, ceci ne permet pas d'évaluer la situation de l'industrie au Québec ni de dégager le portrait et les facteurs de risque propres à l'industrie du Québec. Il y a donc une véritable nécessité pour le BEC de mieux connaître son public afin de pouvoir établir ses priorités d'action. Certes, cette étude représentera une source d'information de choix pour le CICQ, le NABS, le BEC, ainsi que pour l'ensemble des membres de l'industrie des communications-marketing. Effectivement, pour tous ces acteurs, il s'avère nécessaire de posséder une source d'information permettant de mieux définir le profil de la clientèle dans le besoin. En ce sens, cette étude sera des plus utiles. À ce propos, Yves St-Amand, grand communicateur, enseignant et alors président de l'*Association des Agences de Publicité du Québec* (AAPQ) en 2006 mentionnait³⁹ :

³⁹ Entrevue du 21 février 2006 avec Sarah Déraps à Montréal.

« Je pense que ce qui est important de savoir c'est effectivement de valider cette idée là... Les gens nous disent, il y a plus de stress, il y a plus de burnout etc, etc. Je ne mets pas ça en doute, mais je me dis, je n'ai pas de chiffres qui me le démontrent. Je n'ai rien qui me dit qu'effectivement, il y a eu une hausse et que cette hausse-là est due à quelque chose X, une raison Y ou X ou Z. »

De même, ceci viendra ajouter aux connaissances en communication et en santé, révélant une fois de plus la nécessité de conjuguer les connaissances et approches de différents champs de recherche afin d'améliorer certaines problématiques sociales. Nous espérons ainsi rappeler le rôle indéniable joué par la communication dans le processus de création des normes sociales et des normes d'entreprises et ainsi contribuer aux modèles communicationnels de l'épuisement professionnel existants (Miller, Ellis, Zook et Lyles, 1990) tout en démontrant la nécessité d'y porter une plus grande attention afin de modifier les situations problématiques par la communication et ce, bien souvent, à peu de frais.

En conclusion, nous espérons que ce mémoire sera utile pour la communauté scientifique, pour les différents acteurs et actrices du domaine des communications-marketing au Québec ainsi que pour ceux qui s'y intéressent.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL

En regard avec notre question de recherche notre problème s'articule autour de trois éléments principaux soit : *l'industrie des communications-marketing*, telle que décrite au chapitre précédent ainsi que *l'épuisement professionnel* et les *facteurs menant* à celui-ci en tant que concepts théoriques qui, une fois opérationnalisés, deviendront les variables de nos hypothèses (Mace et Pétry, 2005 : 53). L'objectif principal de ce second chapitre est de définir et de documenter les théories et concepts clefs qui nous permettront ensuite de mener notre étude et d'en discuter les résultats au chapitre IV (Laramée et Vallée, 2001 : 182).

Dans les pages suivantes, nous effectuerons une revue de littérature consistant à présenter de façon cohérente des études ayant déjà traité de notre objet. Nous débuterons cet exercice en examinant le concept de *stress* inhérent à l'ÉP, nous exposerons ensuite les principales définitions de l'ÉP et les plus récentes études effectuées par les chercheurs et chercheuses en communication. Après, nous présenterons les facteurs individuels et organisationnels pouvant influencer sur les symptômes d'ÉP. Nous préciserons les éléments principaux que nous retiendrons afin de répondre à notre question de recherche tout au long du texte.

Finalement, nous présenterons les variables choisies et nos hypothèses de recherche et les méthodes choisies pour répondre à ces hypothèses et les résultats de notre analyse seront exposées aux chapitres suivants.

2.1 LE STRESS : UN CONCEPT CONNEXE À L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

La notion de stress se trouve à l'origine dans les travaux de Selye⁴⁰ qui aurait observé, chez le rat, une série de réactions d'adaptation à un événement extérieur vers la fin des années 1930. Cette courbe se déroulait alors en trois phases : réaction d'alarme, phase de résistance et

⁴⁰ Selye, H. (1962). *Le stress de la vie: le problème de l'adaptation*. Paris: Gallimard et Selye, H. (1974). *Stress sans détresse*. Montréal: La Presse.

phase d'épuisement. C'est au cours des années soixante que des chercheurs nord-américains et scandinaves s'intéressent au concept de stress développé par Selye en tentant d'y développer une dimension permettant de rendre compte du stress vécu au travail. Ainsi, au modèle original, l'on donnera une teinte professionnelle : « Une relation transactionnelle entre une personne et son environnement de travail [...] » (Chanlat, 1999). On formulera un nouveau modèle mettant en scène les deux principaux éléments soit, des stressés de natures diverses et une personne y réagissant selon son identité (*histoire, âge, sexe, personnalité, origine sociale, appartenance ethnique*) (Chanlat, 1999).

L'ÉP est une maladie du stress (Forest, 2007). De même, le stress chronique est davantage lié à l'ÉP que le stress aigu ou encore que le stress post-traumatique (Halbesleben et Buckley, 2005; Hoeven, 2006; Gervais, 2001; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001; Maslach et Leiter, 2005; Pines, 1981; Truchot, 2004). Le stress chronique mène à ce que l'on nomme une « brisure des défenses » consistant en un stade à partir duquel l'individu n'est plus en mesure de résister au stress ou encore d'y faire face physiquement et psychologiquement. Tous les moyens qu'il utilisait pour survivre dans l'organisation (*coping*), ne sont plus efficaces et il y a alors retournement vers soi pour se protéger des agressions potentielles de l'extérieur (se protéger des autres, de l'organisation, etc.).

Claude Gervais (1991) définit ainsi comme étant « relativement long » le chemin menant à l'épuisement. Il est donc relativement facile de reconnaître les symptômes de stress quand il est bas, contrairement au moment où l'on commence à vivre des vagues d'anxiété de plus en plus grandes, des « [...] pointes aiguës de stress ». C'est le « signal d'alarme » (Gervais, 1991 : 23). Le niveau d'énergie baisse alors drastiquement, faussant les perceptions et le sens du discernement quant à son propre état; l'individu n'a que de l'énergie pour lui-même, pas pour les autres et encore moins pour le travail. Tout un mécanisme de fuite se met alors en place et c'est à ce moment, quand le stress n'est plus tolérable, que l'on peut penser être victime d'ÉP. De même, trop de problèmes à gérer en peu de temps avec des ressources inefficaces ou pas assez nombreuses, génèrent du stress et mènent aussi à l'ÉP (Maslach et Leiter, 2005 : 45).

2.1.1 Modèles et théories du stress retenus dans le cadre de ce mémoire

Une première famille de modèles du stress a été développée afin d'expliquer la provenance et les impacts du stress sur le corps humain. Il s'agit des modèles stimulus-réponse : *le stress comme stimulus environnemental*⁴¹ et *le stress comme réponse à un stimulus environnemental*⁴². Malheureusement ces visions du stress ne tiennent pas en considération les différences de perceptions individuelles et les différences des contextes de travail et dans une optique communicationnelle, nous ne pouvons pas nous baser sur ces modèles car ils n'impliquent pas l'idée de contexte ni de relation entre les personnes. Nous considérons donc les apports du modèle transactionnel du stress (Lazarus et Folkman, 1984 ; Lazarus et Folkman, 1984 *dans* Truchot, 2004) et de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989 ; Hobfoll, 1989 *dans* Truchot, 2004).

Avec le modèle transactionnel du stress, Lazarus et Folkman (Lazarus et Folkman, 1984 ; Lazarus et Folkman, 1984 *dans* Truchot, 2004) proposent comme postulat de base qu'il existe une différence entre l'impact des stressors sur chaque individu puisque cet impact découle de la perception qu'a l'individu du stressor. L'individu a une place centrale dans l'évaluation cognitive de la situation qu'il vit. Les stressors sont les événements, les individus ou les situations auxquels est confronté l'individu. La tension est la réponse psychologique ou physique (signaux de stress, réactions) donnée par l'individu s'il évalue qu'il y a lieu d'être stressé. Les conséquences sont les effets des tensions sur l'individu et sur les organisations. Afin de faire face au stress et aux stressors, l'individu a plus d'un moyen. On parle ici de stratégies de « *coping* », un concept central dans le modèle de Lazarus et Folkman.

Contrairement au modèle proposé par Lazarus et Folkman (1984), Hobfoll propose une approche ne tenant pas compte de la notion d'évaluation, mais tenant plutôt compte des avoirs de l'individu et de la société. Elle est davantage axée sur l'individu et sa relation au

⁴¹ Ce modèle a été élaboré au cours des années 1940-1950. Selon Truchot (2004 : 44), on attribue le *leadership* de ce courant de pensée à Symonds.

⁴² Débuté par Canon à la fin des années 1920, les travaux sur le stress comme stimulus environnemental seront ensuite repris par Selye durant les années 1950 (Truchot, 2004 : 44).

monde. Avis aux amateurs, cette théorie prend les allures d'un jeu de société. Ainsi, au départ, il existe 74 types distincts de ressources « essentielles » dont peut disposer une seule personne dans les pays occidentaux. Ces dites ressources se regroupent à l'intérieur de quatre principaux groupes : les objets (Ex. maison, ordinateur, bijoux, etc.) ; les conditions (marié, célibataire, employé permanent, pigiste, bonne santé, vie sexuelle active, etc.) ; les caractéristiques personnelles (sens de l'humour, être capable de planifier, comprendre plusieurs langues, etc.) ; ou encore les éléments pouvant contribuer au dynamisme d'un individu (avoir un grand nombre d'amitiés, être apprécié et reconnu publiquement, avoir un réseau de connaissances qui peuvent aider à trouver de l'information, etc.). La règle est la suivante, plus on dispose d'un nombre élevé de ressources plus on peut en gagner et ainsi les autres ressources s'en porteront encore mieux. Par contre des événements peuvent mener à la menace des ressources, à la perte des ressources ou encore, un individu peut investir davantage de ressources qu'il n'en retire. C'est à cette troisième option qu'Hobfoll associe l'ÉP. Tout d'abord parce que selon lui, il y a plus d'impact lorsque l'on perd une ressource que lorsque l'on en gagne une. Ensuite, il faut avoir des ressources pour pouvoir les investir et donc ceux qui en ont moins peuvent moins en gagner et demeurent ainsi sans nouvelles ressources pour faire face aux différentes situations de la vie. Aussi ceux qui ont moins de ressources auront tendance à vouloir les défendre, donc à les protéger de façon « défensive » (Truchot, 2004). Ils seront peut-être ainsi moins tentés d'investir des ressources pour en obtenir d'autres. Dans le cas de l'épuisement professionnel, le problème est le suivant, les individus possédant moins de ressources sont tentés de toujours utiliser les mêmes afin d'éviter d'investir pour en avoir d'autres et ainsi, ils s'épuisent. De même, on peut penser que tout le processus nécessaire à la reconstruction suite à l'épuisement professionnel peut s'avérer fort long car l'individu doit retrouver assez de ressources pour en développer de nouvelles et encore, faut-il qu'il ait confiance aux autres pour réinvestir à nouveau. C'est peut-être ce qui explique que certains préfèrent changer d'emploi ou se réorienter que de retourner à leur ancien boulot :

« Dépenser de l'énergie pour aider ses clients, déployer de l'énergie pour s'adapter à de nouvelles procédures de travail, accomplir un surcroît de travail sont des exemples d'investissements de ressources qui, s'ils ne sont pas payés en retour, engendreront du stress. Il y a dans ce cas une perte sèche de ressources. » (Truchot, 2004 : 69)

À cette théorie, se greffe quatre autres dimensions essentielles et gagnantes pour diminuer les risques d'ÉP soit, le *locus de contrôle*, le *soutien social* ainsi que l'*autonomie* et la *possibilité de participer à la prise de décision*. Pour Hobfoll, plus l'individu croit qu'il peut changer les événements (locus de contrôle interne), plus il a recours à une stratégie visant à lui procurer un soutien social et plus il développera un sentiment de contrôle sur sa vie diminuant ainsi ses risques d'ÉP. Ainsi, rejoignant l'idée de *coping* démontrée plus tôt, ici les individus ayant plus de ressources auraient tendance à utiliser des stratégies de *coping* axées sur le changement contrairement aux individus dont les ressources sont moindres qui elles se dirigeraient davantage vers le *coping* « d'évitement-fuite » afin de ne pas menacer leur peu de ressources (Truchot, 2004).

Après avoir porté notre attention sur le concept de stress, voyons maintenant sa manifestation à travers l'ÉP.

2.2 NAISSANCE ET DÉFINITIONS DU CONCEPT D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

On peut dire que la naissance du concept d'épuisement professionnel s'est produite en deux temps. Tout d'abord, nous avons vu l'apparition du nom du phénomène et ensuite, l'élaboration de sa définition. Au niveau du nom, il est question d'une nouvelle de Graham Greene publiée en 1960 et intitulée « *A Burn-Out Case* ». Cet écrit raconte l'histoire d'un architecte qui en proie à une extrême fatigue, désillusionné et ayant perdu la passion pour son travail, se retourne vers la jungle africaine pour se retrouver (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Pour sa part, en 1969, Bradley constate l'existence d'une forme particulière de stress liée au travail et désigne alors ce stress sous le nom de *burnout* (Truchot, 2004). Par contre, s'il semble y avoir division sur l'origine du mot, on associe plutôt unanimement la définition du concept d'épuisement professionnel aux études de Freudenberg vers 1974 alors qu'il publie un article destiné à présenter une première définition du syndrome. Parallèlement, d'autres équipes de recherche s'intéresseront au phénomène et contribueront de façon notable aux différents savoirs sur le sujet. Pensons entre autres à Pines, Jackson et Aronson, à l'équipe de Cherniss de même qu'à celle de Edelwich et Brodsky qui proposeront toutes différentes études, livres et articles dès le début des années 1980. Ceux-ci constituent le

bassin de chercheurs ayant donné au syndrome d'épuisement professionnel les assises essentielles à sa définition et à la reconnaissance de son existence au sein de la communauté scientifique.

Aujourd'hui, il existerait plus d'une dizaine de définitions de l'épuisement professionnel (Gervais, 2001 ; Truchot, 2004). Dans l'ensemble des définitions et études traitant de l'ÉP, cinq éléments semblent centraux (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001) :

- Présence de symptômes tels que : la fatigue⁴³ physique, la fatigue mentale, sentiment dépressif;
- Emphase mise sur les symptômes mentaux et comportementaux davantage que sur les symptômes physiques;
- Maladie liée au travail;
- Symptômes se manifestant chez des individus n'ayant pas de passé psychopathologique;
- Baisse de l'efficacité au travail et de la performance à cause de l'attitude et des comportements.

Dans la prochaine section, nous présenterons les définitions étant le plus fréquemment utilisées, et celles prenant en compte le volet communicationnel sur lequel nous reviendrons ultérieurement plus en détail.

2.2.1 Freudenberger (1975) : un « état de vide »

Au moment de ses études, Freudenberger, à qui revient la première définition de l'épuisement professionnel, constate un « état de vide » chez les gens devant répondre à des demandes significatives leur venant de la clientèle en contexte médical (Truchot, 2004). Sa première définition (1975) met en lumière l'importance du contexte social dans lequel l'individu évolue, mais aussi l'hygiène de vie personnelle ainsi que l'aptitude d'un individu à choisir de manière autonome qui sont implicites dans cette définition : « L'épuisement des ressources physiques et mentales alors qu'on s'évertue à atteindre un but irréalisable qu'on s'est soi-

⁴³ Il est bien important d'insister ici sur la notion d'épuisement et de fatigue. Il ne s'agit pas seulement de la fatigue matinale passagère ou de la fatigue du milieu de l'après-midi : « Contrairement à la fatigue physique ou mentale qui peut disparaître après une période de repos, le *Burnout* a un caractère chronique et continu. » (Guillevic, 2005 :179).

même fixé ou imposé par les valeurs de la société. »⁴⁴ Cette définition survient suite à des observations, entretiens et analyses d'expériences personnelles et d'études majoritairement qualitatives.

2.2.2 Maslach et Jackson (1981) : souffrance à trois dimensions

Christina Maslach publie un premier article sur le sujet en 1976 et propose en 1982 la définition suivante (Halbesleben et Buckley, 2004 : 859): « A syndrome of emotional exhaustion, depersonalization, and reduce personal accomplishment that can occur among individuals who do « people work » of some kind. »

Ces trois dimensions composaient le modèle proposé par Maslach et Jackson en 1981 et constituent la base théorique de plusieurs recherches encore aujourd'hui (Halbesleben et Buckley, 2004 ; Lorient, 2000 ; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001 ; Scott, 2001 ; Truchot, 2004). Pour Maslach et Jackson (1981), *l'épuisement émotionnel* contribue à un sentiment d'assèchement des ressources incluant : la perte de motivation, le manque d'énergie, la perte d'entrain. Ici, le travail devient une corvée accompagnée de ressentiments, de frustrations et de tensions, liées au stress. Cette dimension joue un rôle central dans le processus de l'ÉP (Bibeau, 1985; Duquette, Kérouac et Beaudet, 1993; Estryn-Béhar, 1997; Halbesleben et Buckley, 2004; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001; Scott, 2001; Truchot, 2004; Vézina, Cousineau, Mergler, Vinet et Laurendeau, 1992).

La dépersonnalisation est la dimension interpersonnelle ou relationnelle de l'ÉP. On observera ici des attitudes distantes et négatives envers les clients et les patients, un cynisme, un détachement et un sentiment de ne plus être concerné par son travail. Dans le cas des infirmières ou des médecins, on peut par exemple penser à une modification du vocabulaire de façon à se distancer des patients. Ceux-ci deviennent des corps avec des maladies et non plus des personnes avec un nom. En résumé, il s'agit d'une stratégie visant à se protéger de l'extérieur en mettant les autres à distance, car leur présence représente un danger pour le peu d'équilibre et de force ressentis par l'individu à ce moment. Il y a également un changement

⁴⁴ Traduction de Claude Gervais (1991: 20).

dans les perceptions des besoins des autres qui semblent moins « urgents ». On peut ainsi se faire passer en premier sur la liste des priorités. Cette réaction peut sembler égoïste à première vue, mais ce qui est souvent la seule façon pour l'individu « à vif », qu'est la victime d'ÉP, afin de préserver le peu de santé qu'elle a l'impression d'avoir (Bibeau, 1985; Duquette, Kérouac et Beaudet, 1993; Estryn-Béhar, 1997; Halbesleben et Buckley, 2004; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001; Scott, 2001; Truchot, 2004; Vézina, Cousineau, Mergler, Vinet et Laurendeau, 1992).

Quant à la baisse de *l'accomplissement personnel*, il s'agit de la dévalorisation de son travail et de ses compétences. On peut constater ici une croyance que les objectifs ne soient pas atteints, une diminution de l'estime de soi et du sentiment d'auto efficacité, un sentiment d'inaptitude à répondre aux attentes de son entourage. Il s'agit de la dimension *auto évaluative* de l'ÉP (Bibeau, 1985; Vézina, Cousineau, Mergler, Vinet et Laurendeau, 1992; Estryn-Béhar, 1997, Duquette, Kérouac, Beaudet, 1993; Truchot, 2004; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001; Scott, 2001; Halbesleben et Buckley, 2004; Guillevis, 2005). La victime d'épuisement professionnel se fait juge de ses propres actions et elle entre en conflit interne. Son désir de performance, ses aspirations et son incapacité d'atteindre celles-ci ou encore de « réussir », à son sens, s'entrechoquent. À ce moment, elle n'a plus la capacité d'accomplir ses tâches dû à son niveau d'épuisement mental et physique.

2.2.3 Cherniss (1980) : l'importance des sources de stress

La définition de Cherniss mise davantage sur le stress en tant que précurseur et responsable de l'ÉP que ne le proposent les définitions précédentes. L'épuisement professionnel est : « Un processus dans lequel un professionnel précédemment engagé se désengage de son travail en réponse au stress et à la tension ressentis. » (Truchot, 2004 : 17)

Ici, la personne devient désillusionnée au fil du temps et ce, parce qu'elle se retrouve en état de déséquilibre entre ses propres ressources, celles de l'organisation et les exigences de son travail. Il y a donc un écart entre la réalité vécue et celle souhaitée, ou encore entre les

espérances de départ à l'égard de l'emploi et la réalité du travail, ce qui cause une tension et un stress devenant nocifs à la longue.

2.2.4 Pines, Aronson et Kafry (1981) : le travail comme quête existentielle de l'individu

L'idée « d'écart » se révèle central au sein de la définition que proposent Pines, Aronson et Kafry de l'ÉP. Pour eux, « Pour être « consumé »[...] il faut d'abord avoir été enflammé. » (Truchot, 2004 : 18). L'ÉP découlerait de cette « mission » inatteignable que l'individu s'était fixé inspiré par un modèle ou encore influencé par une image idéalisée ou encore romantique du boulot. Ce qui est également intéressant dans la démarche d'Alaya Pines est qu'elle ne limite pas l'épuisement professionnel aux professions qui sont liées à la relation d'aide.

2.2.5 Evangelina Demerouti *et al.* (2001) : Le demande du travail versus les ressources disponibles

Pour Demerouti *et al.* (2001), le *burnout* existe dans toutes les professions et pas uniquement à l'intérieur des emplois liés aux « services sociaux ». L'ÉP est le résultant d'un écart entre la demande du travail (les auteurs parlent de : *Physical workload, time pressure, recipient contact, physical environment, shift work*) et les ressources disponibles pour les travailleurs et les travailleuses (les auteurs parlent de *feedback, rewards, job control, participation, job security, supervisor support*) (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001 : 502).

2.2.6 Éléments de définitions de l'épuisement professionnel retenus dans le cadre de ce mémoire

En résumé, pour nous, l'épuisement professionnel est un phénomène complexe lié à la situation de travail de l'individu. Il est associé à trois symptômes principaux (*fatigue émotionnelle, dépersonnalisation et diminution du sentiment d'accomplissement personnel*) (Maslach et Jackson, 1981; Maslach et Leiter, 2001). L'épuisement professionnel découlerait en partie d'un écart entre les attentes de la personne et les réalités du milieu (Gervais, 2001) de même qu'entre le travail réel et le travail prescrit (Dejours, 1991). Mentionnons aussi

l'écart sur lequel est basé la vision de l'ÉP proposée par Demerouti *et al.* (2001). Par ailleurs, nous croyons que ce sont les personnes qui ont les meilleures capacités à s'adapter qui sont le plus à risque d'ÉP (Forest, 2007), car elles ont une plus grande facilité à dépasser leurs limites (Forest, 2007) et ainsi, à couper la communication avec elles-mêmes.

Dans les prochaines pages, nous insisterons davantage sur la nature communicationnelle de l'ÉP et spécifierons davantage comment nous intégrons cette dimension notre étude.

2.3 LES RECHERCHES SUR L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL EN COMMUNICATION

Jusqu'à maintenant les études sur l'ÉP réalisées au Québec se sont particulièrement attardées à certains emplois du secteur des services (Rémillard, 2006) et ces études proposent une explication psychologique par rapport à notre posture communicationnelle. Parmi les sujets des plus récentes études pensons par exemple au personnel de la *Centrale des syndicats du Québec* (CSQ) et aux professionnels dans le réseau des commissions scolaires du Québec (Soares, 2004 *dans* Presse Canadienne, 2004 ; Péloquin, 2004 ; Doyon, 2004 ; Tremblay 2004a et 2004b). Aussi, des professions, comme celles des médecins, des infirmiers et infirmières et des enseignants et enseignantes, ont été plus particulièrement associées à l'ÉP et des mesures particulières ont été mises en place. Pensons par exemple aux médecins qui disposent depuis 1990 du *Programme d'aide aux médecins du Québec* (P.A.M.Q.⁴⁵). Aucune étude spécifiquement axée sur l'épuisement professionnel n'a été effectuée auprès des travailleurs de l'industrie des communications et qu'en plus, les études de l'épuisement professionnel adoptant une posture communicationnelle sont absentes au Québec. Rappelons toutefois que depuis le début des recherches sur le sujet les principaux chercheurs dans le domaine s'entendent pour dire que :

« Burnout is not a problem of individuals but of the social environment in which they work. Workplaces shape how people interact with one another and how they carry out their jobs. When the workplace does not recognize the human side of work, and there are major

⁴⁵ Informations disponibles à l'adresse WEB suivante : <http://www.santepub-mtl.qc.ca/mdprevention/chronique/2002/28012002.html>.

mismatches between the nature of the job and the nature of people, their will be a greater risk of burnout. » (Maslach, Leiter, 2005 : 49)

Déjà, les premières études sur l'épuisement professionnel mettaient en relief l'importance des variables communicationnelles en tant que modératrices du développement de la maladie (Ray, 1984).

Certains scientifiques se sont donc intéressés au rôle de la communication comme facteur d'augmentation ou de réduction des risques d'épuisement professionnel dans les milieux de travail (Becker *et al.*, 2005; Farrell et Geist-Martin, 2005; Halbesleben et Buckley, 2004; Hopkins, 2001 ; Miller *et al.* , 1988, 1989, 1994 et 1995; Ray 1982, 1983(b), 1987 et 1991; Ray et Miller, 1994; Roloff, 2006; Scott, 2001; Starnaman, 1992). Nous avons repéré près d'une cinquantaine d'articles sur le sujet. L'étude de l'épuisement professionnel par les chercheurs et chercheuses en communication remonte selon nous au début des années 1980 et poursuit depuis une croissance florissante. Scott (2001), propose à ce sujet une revue de littérature sur la communication, le soutien social et l'ÉP accessible gratuitement en ligne.

Dans une autre optique, la vertu thérapeutique de la communication a elle aussi été étudiée et appliquée aux individus (Servan-Schreiber, 2003; Watzlawick, Beavin et Jackson, 1972, Watzlawick et Weakland, 2004), mais aussi aux organisations dans le but d'en faciliter le fonctionnement au quotidien (O'Hair et Kreps, 1990). La rétroaction (*feedback*) est considérée comme un concept clé en communication thérapeutique organisationnelle (Kreps, 1990 : 108).

En résumé, le soutien social des collègues ou des patrons, la participation aux prises de décisions, la reconnaissance au travail, les rôles, le type de communication, la rétroaction (*feedback*), les réseaux organisationnels, la structure communicationnelle et les processus communicationnels ayant lieu dans les équipes de travail (petits groupes) sont les concepts communicationnels les plus étudiés. Agissant à la fois sur l'individu et ayant un impact sur son implication, son engagement, et sa satisfaction au travail, ils ont tous été situés en lien avec l'épuisement professionnel d'une façon ou d'une autre.

2.3.1 Modèles communicationnels de l'épuisement professionnel

Nous avons repéré quelques modèles de l'ÉP intégrant la communication. Ces modèles mettent généralement l'accent sur l'importance du *coping* rendu possible par la participation aux prises décisions et par le soutien social des superviseurs et des collègues de travail. Pensons au modèle de Miller, Ellis, Zook et Lyles (1990) préconisant la participation à la prise de décision et du soutien social dans la satisfaction des employés au travail à l'aide des théories de « *Social information processing* » et « *Uncertainty reduction theory* ». Le concept d'empathie a aussi été intégré à un modèle communicationnel de l'épuisement professionnel nommé « *The Empathic Communication Model of Burnout* » (Miller, Birkholt, Scott, Stage, 1995 ; Miller, Stiff et Ellis, 1988). Doreen (2005) propose également dans sa thèse de doctorat, un modèle communicationnel prédictif de l'insatisfaction au travail pour les physiciens. De même, Ray (1982 et 1983(b)) propose une thèse de doctorat et un article sur l'ÉP à partir d'une perspective communicationnelle. L'importance des relations de travail est donc mise de l'avant de même que le soutien social et la nécessité de la rétroaction entre collègues et patrons (Ray, 1984). Demerouti et al. (2001) mettent aussi de l'avant les notions de feedback, reconnaissance et de support du superviseur.

2.3.2 Principaux cadres théoriques de l'épuisement professionnel dans les recherches en communication

En communication, deux principaux cadre théoriques sont utilisés pour étudier l'ÉP (Miller, Ellis, Zook et Lyles, 1990). Il s'agit de la « *Social information processing theory* » (Salancik & Pfeffer, 1978) et de la « *Uncertainty reduction theory* » (Berger & Calabrese, 1975). Par ailleurs, dans une étude intitulée « *Job Burnout from a communication perspective* » (Ray, 1983(b)), nous avons également repéré l'utilisation de la théorie LFAT, acronyme de « *Linear force aggregation theory* » (Woelfel and Haller's, 1971).

Effectuons maintenant un survol de ces trois différentes théories.

2.3.2.1 *Social information processing theory*

Salancik & Pfeffer (1978 : 226) présentent l'homme et la femme comme des organismes ayant la capacité de s'adapter aux nouvelles situations et ce, tant au niveau de leurs croyances, attitudes, comportements en regard avec leur passé que celles en regard à leur présent. Étant en contact avec différents individus au quotidien, une somme d'informations circule et influence l'individu. Dès lors, c'est en contact avec son environnement immédiat que l'individu se construit, construit ses opinions et interprète les événements. L'étude de l'environnement social des travailleurs et des travailleuses peut donc, dans notre cas, se révéler une précieuse source d'information sur les croyances et valeurs véhiculées :

« Furthermore, the social context, is likely to make more or less salient some information about an individual's own past activities, statements and thoughts, and also provides norms and expectations which constrain the process of rationalizing those past activities. »

Cette théorie prend également en considération les apports d'autres chercheurs ayant déjà étudié la construction du sens par les interactions et le partage d'un même environnement. *La théorie de la comparaison sociale* de Festinger (1957) est un bon exemple. À ce sujet, Salancik et Pfeffer rappellent (1978) qu'un nouvel employé aura davantage tendance à rechercher un apport d'information auprès de ses « semblables », ses collègues, qu'auprès de ses supérieurs. Il pourra ainsi se forger une opinion de l'organisation et apprendre à la connaître sous toutes ses coutures en en découvrant les bons, et les mauvais visages.

2.3.2.2 *Uncertainty reduction theory*

Les chercheurs Berger et Calabrese croient que les relations sociales aident l'individu à diminuer son anxiété face à l'inconnu (situations ou événements). Le fait d'entrer en relation, d'échanger et de participer à la prise de décision au sein de l'entreprise sont autant de facettes des relations sociales qui peuvent aider la personne à composer avec le fait qu'il ou elle ne « sait pas » ou encore, qu'il ou elle ne possède pas le plein contrôle sur son travail (précarité, imprévus, mandats à venir, informations manquantes, rumeurs, etc.). Les relations entretenues avec son superviseur et avec ses collègues permettent donc d'obtenir le soutien

social et les échanges sociaux nécessaires pour réduire le stress résultant de l'ambiguïté du travail (Miller, Ellis, Zook et Lyles, 1990). En état d'incertitude, à propos d'une personne ou d'une situation, les individus tendent à être moins confiants et produisent plus de plans de rechange⁴⁶ (Littlejohn et Foss, 2004).

De même, il semble que l'expression corporelle (langage non-verbal) augmente en situation d'incertitude et qu'elle s'estompe au fur et à mesure que l'incertitude diminue (Littlejohn et Foss, 2004). L'incertitude varie aussi selon l'importance du contact avec autrui et sa fréquence. Berger propose deux façons d'obtenir l'information requise pour diminuer l'incertitude : *la façon passive* davantage orientée vers l'observation (proche ou à distance) et *la façon active* qui demande une implication de l'individu cherchant à savoir (demander à d'autres de l'information sur un individu, faire une recherche, questionner l'autre sur la pluie et le beau temps dans le but de lui parler davantage, etc.) (Littlejohn et Foss, 2004).

C'est à travers le soutien social que l'incertitude tend à diminuer (Miller, Ellis, Zook et Lyles, 1990). Le fait de « savoir », de pouvoir s'impliquer dans les prises de décisions et de participer activement à la vie de l'entreprise contribue à réduire le stress individuel et collectif tout en donnant aux personnes un plus grand sentiment de contrôle sur leur vie. Ceci vient encore une fois diminuer le niveau de stress global et de façon individuelle, les chances de faire un ÉP. C'est ensemble que les travailleurs doivent clarifier les situations. En communiquant, ils diminuent l'incertitude et du même coup, l'idée que la situation vécue est stressante se résorbe.

2.3.2.3 LFAT : *Linear force aggregation theory*

Étant à l'origine une théorie de l'espace, *LFAT* s'est avérée utile afin de prédire des phénomènes observés dans d'autres terrains d'étude que l'espace. Le postulat de base de cette théorie se résume ainsi : une attitude sera adoptée selon la moyenne des attitudes que l'individu aura détecté autour de lui (Koll, 1980 : 81). Imaginons maintenant les implications

⁴⁶ Dans le langage populaire on utilise souvent l'expression « Faire un plan B » ou encore « J'ai prévu un plan B, C, ou D... » et ainsi de suite. On peut aussi penser à l'idée de scénario que l'on prépare avant de vivre une situation ou un événement que l'on anticipe avec inquiétude ou du, moins avec un peu de stress.

de cette théorie sur la santé des personnes. On mentionne entre autres que l'utilisation de cette théorie a contribué à effectuer de bonnes prédictions dans les cas suivants : tendance des votes lors d'élections, réglementation concernant la cigarette, changement des valeurs (Koll, 1980 : 81), etc.

En 1983, Ray publie une étude intitulée « *Job burnout from a communication perspective* ». Selon la chercheuse, dans une organisation, les membres cumulent de l'information au gré de leurs interactions avec les autres. C'est grâce à l'ensemble des informations recueillies qu'ils sont ensuite à même de définir les attributs ou encore, leur vision sur des sujets (dossiers, problèmes ou mandats) importants. De même ensemble, ils développent une vision commune de ces mêmes sujets (dossiers, problèmes ou mandats) et même, de leur rôle dans l'organisation. Afin d'illustrer ces propos, Ray (1983 : 740) explique comment les infirmières en viennent à parler de leur emploi comme étant « elle » ou encore, qu'elles se conçoivent comme « étant leur emploi » : « [...] they initially perceive these two concepts as very similar. » Elles ne sont donc plus des femmes, uniques et humaines, avec leurs besoins, mais des infirmières en service seulement. On peut ici penser à une méthode de *coping* visant à se « détacher » de la clientèle pour mieux pouvoir affronter la nature de la tâche.

Cette conception de la formation des représentations et des normes de groupe fait penser aux différentes théories sur le *leadership* ou sur la communication dans les groupes restreints (Littlejohn et Foss, 216). Saint-Charles et Mongeau (2006) parlent à ce propos de l'émergence d'une structure cognitive à l'intérieur du groupe et c'est à l'intérieur même de cette structure que le groupe co-construira ses représentations de la réalité. On assistera aussi à l'émergence d'un réseau de relations au sein duquel il y aura un échange d'informations et l'élaboration de représentations par les membres.

2.3.3 Principaux éléments communicationnels retenus dans le cadre de ce mémoire

Comme nous l'avons constaté tout au long des pages précédentes, de nombreux chercheurs mettent en relief toute cette importance de l'interaction avec les autres et de la communication interpersonnelle dans les milieux de travail (Cormier, 1995 ; Maslach, Leiter,

2005; Sypher et Ray, 1984 : 780). La participation aux prises de décisions, la discussion entre pairs ou avec les supérieurs, la reconnaissance, le soutien social et la possibilité de recevoir et de donner du *feed-back*, sont autant de manifestations communicationnelles qui découlent de l'interaction avec autrui contribuant à l'émergence des normes sociales formelles et informelles instaurées dans un milieu donné (Aurousseau, 2000 et 2001 ; Cormier, 1995 ; Farrell et Geist-Martin, 2005, Saint-Charles et Mongeau, 2005 ; Sypher Davenport et Ray, 1984) et selon nous, à l'émergence de l'épuisement professionnel ou non.

Considérant les propos développés plus haut nous situons donc cette étude dans le même courant que celle de Ray (1983) et de Ray et Miller (1991). Ces dernières présentant une perspective communicationnelle de l'ÉP puis, intègrent les idées de communication interne et de reconnaissance nécessaire à l'intérieur de l'entreprise, tout en soutenant la « perception du soutien social » par les gens comme facteur d'épuisement professionnel ou non. Ainsi, de mentionner toute l'importance de l'intégration de l'individu à un réseau communicationnel en entreprise. De même, nous considérons comme pertinent à notre analyse le modèle du « bien-être au travail » proposé par Farrell et Geist-Martin (2005) pour les raisons évoquées précédemment.

Selon nous, l'ÉP constitue d'une certaine façon, pour faire un parallèle avec le modèle de la communication proposé par Claude Shannon⁴⁷ (1948) une rupture de la communication avec soi-même. Il y a du « bruit » sur la ligne interne de l'individu combinant et menant à une incapacité d'écouter ses propres limites. Cette coupure de la communication avec soi peut-être encouragée ou non par autrui, l'organisation par exemple et donc, par le biais de la communication interpersonnelle. C'est effectivement à travers les processus dynamiques que sont la culture d'entreprise et la communication interpersonnelles que les normes du milieu émergent (Aurousseau, 2000 et 2001 ; Saint-Charles et Mongeau, 2005) et qu'ainsi, les équipes de travail donnent un sens à leur tâche en se donnant une perception de ce « qu'est le travail » ou de ce qu'il doit être. De même, les travailleurs développent des réalités communes et des images partagées de leur situation et de leur santé. Par exemple, une

⁴⁷ Le modèle communicationnel de Claude Shannon présente la communication comme étant une relation entre une source, un émetteur, un message, un récepteur, un destinataire et fait aussi mention de possibilité de bruit dans la communication.

attitude qui est considérée comme « normale » dans une entreprise ne le serait peut-être pas dans une autre ou encore, ce qui est stressant dans un milieu de travail ne le serait peut-être pas dans un autre milieu (Sypher Davenport et Ray, 1984). En ce sens nous pouvons parler de co-construction sociale des réalités de travail et nous croyons qu'il sera utile dans le cadre de la section discussion de ce mémoire, de se référer à trois théories des communications soit : la « *Social information processing theory* » (Salancik & Pfeffer, 1978), la « *Uncertainty reduction theory* » (Berger & Calabrese, 1975), « *Linear force aggregation theory* » (Woelfel and Haller's, 1971).

2.4 FACTEURS INDIVIDUELS ET ORGANISATIONNELS LIÉS À L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

À l'origine Freudenberger associe l'ÉP aux travailleurs et travailleuses les plus idéalistes ou encore ceux et celles adoptant une vocation sociale (Schaufeli et Greenglass, 2001). Pour leur part, Maslach, Leiter et Schaufeli (1996, 2001), posent l'hypothèse que ce sont les meilleurs individus, les plus performants ou encore, les plus idéalistes, qui sont le plus à risque d'épuisement professionnel.

2.4.1 Facteurs individuels et épuisement professionnel

Au palmarès des facteurs individuels les plus cités on retrouve notamment l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, le seuil de tolérance à la frustration des besoins, le degré de rigidité personnel, la capacité d'adaptation aux imprévus et le locus de contrôle ainsi que le concept de « *hardiness* », et l'attitude face au travail (Gervais, 2001 ; Halbesleben et Buckley, 2004 ; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001 ; Truchot, 2004). Nous expliciterons sommairement ces concepts dans les paragraphes suivants.

2.4.1.1 L'âge

Les gens débutant leur carrière auraient une plus grande tendance à être sujet à l'ÉP (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001 : 409 ; Truchot, 2004) et l'épuisement professionnel

serait lié positivement à l'ancienneté professionnelle. C'est également ce qui est suggéré dans une étude de Cook et Banks (1993) : « [...] suggested that young, entry level copy editors at small daily newspapers are most likely to suffer from burnout. » Par ailleurs, Fischer (1985) met en lumière que l'ambiance des salles de nouvelles est davantage jugée « normale »⁴⁸ par les seniors que par les juniors.

Maslach, Schaufeli et Leiter (2001) rapportent que les employés les plus scolarisés font plus souvent face à l'épuisement. Ceci peut s'expliquer par le niveau de responsabilité des postes qu'ils occupent qui lui, va souvent de pair avec la formation (Tremblay, 2007). Truchot (2004 : 173), va plus loin à ce sujet en mentionnant qu'on peut penser « qu'une pointe de *burnout* » serait observable au cours des trois premières années de travail. Comme explication, pensons au niveau peut-être élevé des attentes des gens à leur entrée sur le marché du travail (Truchot, 2004 ; Gervais, 2001). L'attitude et les attentes face au travail constituent donc, elles aussi, un facteur de risque à considérer (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001).

Les conditions de travail rencontrées par l'individu tout au long de sa carrière, influent elles aussi sur la propension à effectuer ou non ou un ÉP (Truchot, 2004) et sur les stratégies développées pour s'adapter au milieu professionnel. Le contexte de travail doit donc lui aussi être considéré avec l'âge et l'ancienneté ou l'expérience professionnelle.

2.4.1.2 *Le sexe*

En ce qui a trait au sexe, les résultats d'études sont très divisés ce qui ne permet pas de prétendre que l'ÉP est une affaire de femmes ou une affaire d'hommes en particulier (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001 : 410 ; Greenglass, 1991 : 563). Auparavant, les femmes étaient considérées comme étant plus susceptibles de faire un ÉP (Greenglass, 1991). Aujourd'hui, les principales différences seraient davantage liées aux symptômes présentés qui eux varient selon le sexe ; les hommes obtiennent de plus haut scores sur l'échelle de la

⁴⁸ Traduction libre des termes « sober and neutral » utilisés par l'auteur.

dépersonnalisation et les femmes, qui, quant à elles, présentent plus de fatigue émotionnelle (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001 ; Schaufeli et Greenglass, 2001). Les explications diffèrent, mais on tend à accorder aux hommes la tendance à être moins expressifs (Truchot, 2004) de même, leurs façons de « coper » avec les symptômes de l'épuisement professionnel ne seraient pas les mêmes que celles des femmes (Greenglass, 1991 ; Schaufeli et Greenglass, 2001). Ils auraient tendance à être plus agressifs ou encore à se replier sur eux-mêmes, alors que les femmes se dirigeraient davantage vers l'extérieur en tentant de trouver du soutien social et parleraient entre elles afin de diminuer le niveau de stress et éventuellement, d'ÉP (Schaufeli et Greenglass, 2001 ; Truchot, 2004).

Pines, Aronson et Kafry (1981) consacrent tout un chapitre intitulé *L'épuisement et la lassitude chez les femmes* insistant entre autres sur le dilemme de la femme professionnelle comme source d'épuisement (Pines, Aronson et Kafry, 1981 : 129) vu le déchirement qui se produit entre le rôle de travailleuse et le rôle de mère au moment de fonder une famille (Greenglass, 1991). Toutefois, cette « double charge de travail » (Truchot, 2004 : 170) relevant des rôles de mère et de travailleuses a été étudiée et des conséquences sur la santé des femmes y sont associées. De même, les problèmes reliés à l'environnement familial auraient un rôle à jouer dans l'ÉP des femmes (Truchot, 2004 : 171) si on les combine avec les stressors du travail.

Il est essentiel de mentionner que les études de départ ont davantage étudié des professions dans lesquelles les femmes étaient plus présentes donc, que ceci est venu biaiser les résultats (Greenglass, 1991 ; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001) car on a directement associé « femme » et « ÉP » alors qu'en fait, les hommes étaient pratiquement absents des échantillons.

2.4.1.3 Statut social

Quant au statut social, les personnes seules, célibataires, auraient des résultats plus élevés aux tests de d'ÉP (Truchot, 2004). De même, les célibataires semblent présentés plus de risques

de se retrouver en épuisement professionnel que les personnes divorcées (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001).

2.4.1.4 *Sentiment de contrôle*

Selon Gervais (2001) les besoins individuels en contexte de travail ne sont pas les mêmes. Chacun présente sa propre hiérarchie et ce, bien que nous ayons à la base un certain nombre de besoins à combler comme l'a proposé Maslow avec sa théorie de la motivation humaine (1943) et avec la pyramide des besoins. Gervais prétend ainsi que le seuil de tolérance à la frustration des besoins (en milieu de travail dans notre cas) n'est pas le même pour tous et qu'ainsi « [...] il faut s'attendre à ce que chacun réagisse à sa façon. » (Gervais, 2001 : 28). En résumé, le fait de s'attribuer le contrôle sur sa vie, de penser que nous pouvons décider de notre sort et que nous ne sommes pas à la merci de l'environnement ou encore de la société (locus de contrôle interne), permet de réduire son niveau stress et ainsi éventuellement, de présenter de moindres symptômes d'ÉP.

2.4.2 Facteurs organisationnels et épuisement professionnel

Dans les prochaines lignes, nous traiterons des principaux facteurs organisationnels pouvant être associés à l'ÉP soit : la charge de travail qualitative et quantitative, l'horaire de travail, le type de profession, la précarité et le travail autonome, la conciliation travail famille, la reconnaissance au travail, la culture d'entreprise et la structure organisationnelle, le soutien social de même que le *coping*. Ceux-ci seront mis en relation avec le milieu des communications-marketing quand il sera possible de le faire.

2.4.2.1 *Charge de travail qualitative et quantitative*

La surcharge quantitative est directement liée au rapport entre le nombre de tâches à accomplir et le temps dont l'employé dispose pour le faire (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001 ; Truchot, 2004). Un débordement continu ou une sous-occupation de l'individu sont des facteurs pouvant influencer sur l'émergence de l'ÉP. Avoir trop à faire dans un contexte stressant exerçant une pression mène à l'épuisement et avoir trop à faire sans une reconnaissance adéquate mène à l'épuisement. Le nombre de clients suivis influe également sur la masse de travail à effectuer de même que sur le nombre de relations avec lesquelles conjuguer.

Certains emplois du domaine des communications-marketing présentent une demande relationnelle très forte. Pensons entre autres aux journalistes, aux attachées de presse, aux directeurs de production ou encore aux coordonnateurs dans les agences de publicité, etc. Fischer (1985 : 1367) insiste sur le sentiment de débordement continu et sur la pression vécu par les journalistes dans les salles de nouvelles en indiquant que ce stress constitue en quelque sorte un stimuli dans l'accomplissement du travail. Ballard et Seibold (2006 : 332) insistent sur les limitations de l'homme quant à la vitesse et mentionnent comment l'incapacité de répondre à la demande de tâches trop nombreuses peut contribuer au sentiment de mauvaise performance chez les personnes.

La *surcharge qualitative* rend compte des *réalités* dans lesquelles le travail s'exerce (Truchot, 2004). La *sous-charge qualitative* elle vient du fait qu'un individu se retrouve dans un emploi où il est surqualifié et où ses compétences ne sont pas mises à l'avant-plan. Quelques auteurs ont écrit sur la relation de ces aspects avec l'ÉP (Truchot, 2004). Dans le domaine des communications-marketing, cet élément est à surveiller car il importe d'être toujours à l'affût des nouvelles tendances du marché afin de demeurer compétitif et l'on doit constamment produire des idées nouvelles plus originales les unes que les autres. Se pose aussi toute la question de la formation des gens à de nouveaux logiciels et techniques « tendances » qui apparaissent dans des délais de plus en courts, (Tremblay, 2003).

2.4.2.2 L'horaire de travail

Parallèlement à la charge de travail, l'évaluation de l'horaire de travail en tant que facteur de risque lié à l'ÉP mérite une mise en relation avec d'autres facteurs tels que : le rythme du travail, le contenu de celui-ci ainsi que l'intérêt de la personne face à ses fonctions. Il importe aussi de considérer ses responsabilités personnelles et familiales (Prévost et Messing, 2001) et l'importance de l'aménagement des postes de travail dans les milieux de travail présentant des conditions particulières comme celles du domaine des télécommunications⁴⁹ (Messing, Seifert et Couture, 2006). Au final, mentionnons, que l'association entre de longues heures de travail et des tensions au travail sont liées à la dépression (Bourdouxhe, Toulouse et Granger, 2003 : 15).

Nous avons insisté plus tôt la notion de « contrôle » de sa vie et de son travail. Dans le même sens, il ressort des études sur la santé au travail que le fait de pouvoir *déterminer soi-même son nombre d'heure de travail* de même que de *pouvoir choisir son horaire* contribue à une meilleure satisfaction des personnes augmentant du coup le bien-être (Truchot, 2004). Cette idée de flexibilité de l'horaire à été étudiée (Ballard et Seibold, 2006; Estryn-Béhar, 1997 ; Prévost et Messing, 2001 ; Tremblay, 2007) et présente, quand la structure de gestion n'est pas trop lourde, un avantage certain pour les individus. Parmi les pratiques les plus recherchées par les gens on note également la possibilité d'avoir des horaires flexibles de même que de comprimer les horaires sur 4 jours (Tremblay, 2007).

Les études communicationnelles montrent que le soutien des patrons et les messages qu'ils donnent aux employés et employées peuvent jouer un rôle déterminant sur l'ÉP dans le contexte d'emplois demandant d'effectuer des heures supplémentaires, (Roloff et Brown, 2006).

⁴⁹ Pensons entre autres aux recherchistes, journalistes ou publicitaires devant porter ordinateurs et le matériel d'entrevue ou de présentation à l'occasion ou encore, devant rester debout durant de longues périodes.

2.4.2.3 Types de profession

Certaines caractéristiques d'emploi semblent présenter un caractère plus stressant et ont été associées à l'ÉP (Estryn-Béhar, 1997; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001; Scott, 2001; Pines *et al.*, 1982 ; Schaufeli et Greenglass, 2000; Truchot, 2004). En communication-marketing, certains métiers se rapprochent des métiers de la vente et comportent une dimension pouvant relever de la manipulation. Ces métiers ont aussi souvent un objectif de performance régi par la pression du temps et donc, se posent comme niche potentielle de l'ÉP (Ford, 1999). Pour Bénard (2006), les chargés de communication souffrent, en grande partie, à cause des discours erronés et de la manipulation qu'ils doivent exercer dans le cadre de leur emploi. Aussi, dans certains emplois du domaine communication-marketing, la relation client-vendeur est très présente et les demandes des clients de plus en plus exigeantes dans des délais plus courts et ce, avec moins de budget qu'auparavant (CICQ, 2007). Pour d'autres, il faut veiller à maintenir un large réseau de contacts ce qui représente un effort considérable et une source de stress (Ray & Miller, 1991 ; Truchot, 2004). À titre d'exemple, les relationnistes doivent souvent parler aux journalistes en s'ajustant aux délais et horaires de ceux-ci. En plus de gérer leurs propres impératifs de travail ils et elles doivent considérer ceux du média. Il y a alors rencontre entre deux univers où les délais sont très serrés et où les humeurs sont possiblement en dent-de-scie. Nous ajouterons à ces éléments, la nécessité pour les communicateurs et communicatrices de gérer plusieurs dossiers simultanément. Le même domaine conjugue également la création artistique et les impératifs techniques. Cette particularité mène possiblement selon nous à des conflits de rôles ou à des situations de dissonance cognitive pour les travailleurs (en regard avec la demande du client et ce qu'il est possible de faire). Au sein de ces emplois, il y a de fréquentes possibilités d'être exposé au rejet ou à une attitude négative de la part du client ou du contact. Ainsi, les effets des messages contradictoires et de la double-contrainte, ainsi que ceux relevant de la dissonance cognitive sur la communication, le stress et l'ÉP ont été étudiés dans les organisations (Tracy, 2004 et 2005) et se sont révélés comme des conditions organisationnelles pouvant mener à l'ÉP ; si vécus trop fréquemment.

2.4.2.4 *Précarité et travail autonome*

En lien avec le type de profession, les récentes études sur le lien entre précarité et emploi présentent différentes conséquences sur la vie des travailleurs et travailleuses passant des effets néfastes sur la santé, ou encore par une dimension de relation de pouvoir « atypique » avec l'employeur (Bourdhouxhe *et al.*, 2003 ; Hirigoyen, 1998 et 2001; Marsan, 2005 et 2007 ; Tremblay 2003) et l'insécurité est corrélée avec une ou plusieurs des trois dimensions du burnout (Truchot, 2004 : 26). Comme nous le mentionnions plus tôt, rappelons, que les travailleurs autonomes, occupent près de 10 % des emplois de l'industrie, (CICQ, 2007; Maisonneuve, Tremblay & Lafrance, 2004).

Selon une étude menée en 2005-2006 par *Emploi-Québec*⁵⁰ les travailleurs et les travailleuses autonomes vivent des situations changeantes selon leur milieu et selon leur situation financière propre. Cependant, ils risquent d'être face à des problèmes tels que : la précarité (des revenus), une lacune de protection sociale, des difficultés de financement, l'isolement, des difficultés administratives (gestion, comptabilité, développement de marché) et de souffrir d'un manque total de reconnaissance. Par ailleurs, ni le gouvernement fédéral ni le gouvernement provincial, prévoit des lois véritablement adaptées aux réalités des travailleurs et aux travailleuses autonomes (Marsan, 2005 et 2007).

Au plan personnel, l'insécurité semble jouer un rôle sur le niveau de stress et Ballard et Seibold (2006) mentionnent que les membres de l'organisation alors étudiée sont plus satisfaits de leurs emplois quand ils ont une vision à long terme des mandats. De même, l'insécurité affecte les gens, mais aussi les entreprises. Ainsi, dans les contextes de restructuration ou encore de coupures dans les entreprises, le travail peut-être redistribué à ceux et celles qui restent. Dans ce cas, il y aura un surplus de travail qui s'il n'est pas identifié, peut se transformer en mécontentement : « Thus, with widespread downsizing, there

⁵⁰ Gouvernement du Québec, Emploi-Québec, 2005. *Portrait et problématique du marché du travail 2005-2006*, Région de Montréal, Direction de la planification du suivi et de l'information sur le marché du travail, Emploi-Québec, page 51.

should be an increase in job insecurity and, as a result, cynism and hostility, due to a broken psychological contract. » (Schaufeli et Greenglass, 2001).

Au plan social, la précarité ou encore le travail autonome présentent certaines difficultés et ce, plus particulièrement au niveau de l'intégration professionnelle (Malenfant *et al.*, 2002) et de la comptabilité des horaires entre « donneurs d'ouvrage ». Plus, Ballard et Seibold (2006 : 323) précisent que la communication entre les départements d'une même entreprise n'ayant toutefois pas la même expérience du temps (délais, mandats, etc.) représente aujourd'hui l'un des défis des organisations. Nous supposons donc, que cette différence de temporalité est aussi un facteur venant compliquer la relation entreprise-travailleur autonome, voire même influencer sur le niveau de stress. Dans une étude effectuée auprès des travailleurs du film et de la télévision (Bourdouxhe, Toulouse et Granger, 2003) nous apprenons aussi que la santé des travailleurs et travailleuses se voit surtout affectée quand la précarité d'emploi est vécue non par choix, mais par obligation.

En terminant, s'il n'est plus aujourd'hui question de choix comme Revel (2001) le mentionne, et que la précarité d'emploi tend à devenir la norme du marché comme nous l'avons écrits plus tôt, il importe tout de même de s'attarder aux motifs pouvant mener un individu à devenir travailleur autonome par choix. À ce sujet, dans une étude sur les carrières du multimédia, (Tremblay, 2003 : 6) mentionne :

« Si les individus ne recherchent pas nécessairement le travail autonome, la majorité souhaite donc s'affranchir des frontières ou hiérarchies organisationnelles et trouver des défis importants dans son travail ; ceci est vrai pour les plus âgés [...] comme pour les plus jeunes. »

Pour l'auteure, cette recherche de « mobilité » se produit quand le besoin de réalisation de soi (au plan technique et personnel) et d'autonomie est grand et qu'il y a un sentiment d'être freiné par l'entreprise. Par ailleurs, Fischer (1985 : 1368) mentionne que plus de 60 % des journalistes pigistes questionnés à l'occasion d'un sondage, répondaient qu'ils étaient heureux de leur situation de travail et qu'ils ne l'échangerait pas pour une autre.

2.4.2.5 Conciliation travail famille et travail vie privée

Pareillement, le fait de conjuguer rôle familial et rôle professionnel apporte son lot de conséquences (Prévost et Messing, 2001; Tremblay, 2007; Tremblay et Thoemmes, 2006; Tremblay, Najem et Paquet, 2006)⁵¹. De même la conciliation travail-famille ne serait pas vécue de la même façon par les hommes que par les femmes (Ray et Miller, 1994) entraînant du même coup la nécessité de recourir à diverses stratégies pour « gérer » les situations problématiques (Bourdouxhe *et al.*, 2003 ; Prévost et Messing, 2001 ; Tremblay, 2007; Tremblay et Thoemmes, 2006; Tremblay, Najem et Paquet, 2006) :

« Si un horaire excessif est adopté pendant une période plutôt longue, il n'est pas rare d'y voir associé l'adoption d'une mauvaise hygiène de vie et l'apparition de problèmes d'ordres divers dont certains au niveau du couple ou encore, de la cellule familiale en incluant les enfants. » (Bourdouxhe *et al.*, 2003 : 15)

Le fait d'avoir un ou des enfants, indépendamment du nombre, constitue une source de stress (Ray et Miller, 1994). Quant à eux, les enjeux et les stratégies entourant l'équilibre entre vie familiale, vie professionnelle et planification de grossesse dans des domaines liés aux communications-marketing ont été soulignés pour les domaines du film et de la télévision (Bourdouxhe *et al.*, 2003) et du journalisme indépendant (Marsan, 2005 et 2007) révélant des complications diverses notamment dues à la précarité et aux horaires de travail. C'est aussi ce que montre aussi l'étude de Fischer (1985) quant à une proportion de journalistes associant leurs problèmes familiaux avec le travail.

2.4.2.6 Reconnaissance au travail

Si le travail peut causer un problème de conciliation avec la vie personnelle, il importe alors d'autant plus de s'y sentir bien et reconnu. Au travail, la reconnaissance se manifeste par l'entremise d'un supérieur immédiat (homme ou femme), d'un client ou d'une cliente, d'un ou une collègue ou via tout autre personne en lien avec le milieu de travail de l'individu. Cette reconnaissance peut prendre deux formes (Dejours, 1993) soit un *constat* (verbal ou

⁵¹ Didier Truchot, *Épuisement professionnel et burnout : concepts, modèles, interventions*, page 88

écrit) ou encore une *gratitude* (boni salarial, cadeau, privilège, etc.). Il s'agit en fait d'un jugement au sujet du *faire* d'un individu employé dans une organisation et porte principalement sur la façon dont il ou elle exerce son travail (*action, tâche, objectif*). Il s'agit donc d'une rétroaction, généralement et idéalement positive, sur le *faire* (agir) et non sur la personne elle-même. Dans la pratique, on reconnaît deux types de jugement (Carpentier-Roy, 2000) composant la reconnaissance : le *jugement d'utilité* (sur la ligne verticale par les supérieurs, subordonnés, clients, etc.) et le *jugement de beauté* (sur la ligne horizontale par les pairs, les collègues, les membres de l'équipe, etc.). Pour Ballard et Seibold (2006 : 323), la satisfaction au travail passe entre autres par le temps que les supérieurs consacrent à communiquer avec leurs équipes et la possibilité pour ces deux niveaux hiérarchiques de pouvoir échanger ensemble et donc, de pouvoir prendre des décisions communes (O'Hair et Kreps, 1990).

Dans le domaine des communications-marketing plus spécifiquement, les types de reconnaissance auxquels aspirent les travailleurs et les travailleuses consistent à : voir son travail dans l'espace public, négocier une bonne entente ou un bon contrat, négocier avec des gens qui font sentir que nous avons des compétences ou sentir que son talent et ses habiletés sont pris en considération et sont exploités adéquatement (Warren, 2006). La présence et l'appui des gestionnaires est aussi vu comme de la reconnaissance pour Fischer (1985) qui lui s'est attardé à l'étude des journalistes. Bénard (2006) quant à elle, nous sensibilise aux caractères particuliers et à la question de l'éthique en matière de reconnaissance chez les chargés et chargées de communications en France :

« Les chargés de communication se trouvent ainsi dans une situation psychique difficilement supportable. Parce qu'ils doivent faire face à un dilemme entre la quête d'une reconnaissance que leurs supérieurs hiérarchiques éprouvent tant de mal à leur concéder spontanément et le risque de tenir cette reconnaissance au prix d'un renoncement aux valeurs de leur profession. [...] Ils disent être à la fois déconsidérés par ces derniers pour leur activité jugée dilettante et dans le même temps courtisés parce qu'ils sont incontournables dans leur sphère de compétence. »

2.4.2.7 *Culture, structure organisationnelle et soutien social*

Comme nous venons de le voir, la reconnaissance constitue un échange communicationnel entre gestionnaires, travailleurs et travailleuses. Malgré cela, peu de recherches ont abordé la piste selon laquelle les processus mis en place dans l'organisation peuvent, ou non contribuer à l'ÉP (Truchot, 2004). Pour nous, les processus mis en place sont intimement relié à ce que l'on identifie comme étant la *culture ou l'idéologie de l'entreprise* soit : « [...] sa propre façon de faire les choses [...] un système riche de valeurs et de croyances qui distinguent une organisation particulière de toutes les autres » (Mintzberg, 2004 : 390).

Depuis les années 1930, le courant des relations humaines va de l'avant en misant sur les liens existants entre la satisfaction au travail et la nature, plus particulièrement la qualité, des communications en entreprise (Cormier, 1995).

La taille des entreprises est une dimension venant également affecter les processus de communication ou encore de soutien mis en place pour aider les gens. Ray et Miller (1991 et 1994) s'attardent à la structure communicationnelle des entreprises et au soutien social de même qu'au stress du travail et à son possible débordement à la maison dans le cas d'ÉP. Pour les petites et moyennes entreprises (PME) par exemple, il existe parfois un grand pas entre ce qui est possible et réalisable afin de rencontrer les besoins en matière de santé et sécurité au travail (Eakin, 2001) et ce, bien qu'il ait été démontré que le soutien social en milieu de travail diminuerait les risques de pathologie et d'épuisement professionnel (Duquette, Kérouac, Beaudet, 1993).

En effet, nombreux sont les chercheurs à insister sur la nécessité du soutien social pour contrer le BO (Greenglass, 1991 ; Hoeven, De Jong et Peper, 2006 ; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001 ; Miller, Ellis, Zook et Lyles, 1990 ; Omdahl et Harden, 2006 ; Ray, 1983, 1987, 1991 et 1994 ; Schaufeli et Greenglass, 2001 ; Scott, 2001 ; Truchot, 2004). Ceci invite à prendre en compte la circulation de l'information entre patron et équipes de travail comme un préalable à une bonne santé organisationnelle et à la satisfaction des gens quant à leur boulot (Ballard et Seiblod, 2006).

Le soutien des patrons se révèle plus nécessaire que celui des collègues et contribue à diminuer le niveau de stress des personnes et les risques de d'ÉP (Hopkins, 2001, Truchot, 2004). Cela s'explique par leur pouvoir d'exercer des changements concrets dans l'entreprise (Ray et Miller, 1994). Le soutien des administrateurs et des patrons de l'organisation est nécessaire et recherché par les travailleurs et travailleuses (Ray et Miller, 1994). Le manque de temps consacré aux communications internes et aux communications de groupes par les supérieurs constitue l'élément central bloquant la mise en place de processus adéquats (Ballard et Seibold, 2006 ; Cormier, 1995). Outre le manque de temps, une étude révèle que les gestionnaires tendent à penser qu'ils ou elles ne disposent pas des compétences nécessaires pour identifier et répondre aux besoins des individus sous leur gouverne et ce particulièrement et ce qui concerne les problèmes personnels des hommes et des femmes (Hopkins, 2001). Dans son livre « La communication et la gestion », Solange Cormier (1995 : 36), met de l'avant, les habiletés de communications devant être développées afin d'assurer un minimum de qualité dans les rapports avec autrui au travail :

« [...] écouter, expliquer, questionner, donner et recevoir du feed-back et faire face à des conflits. Cependant devenir plus compétent sur le plan interpersonnel requiert à la fois un travail sur soi et une réflexion collective. »

Il faut également ici prendre en compte la *culture d'entreprise* dans son ensemble et veiller à ce qu'elle soit favorable à l'expression des sentiments et des besoins (Hopkins, 2001). Finalement comme nous le notions plus tôt quant aux PME, la culture d'entreprise, et la qualité de la communication interne, peuvent aussi se voir influencées par les réalités économiques de l'entreprise par conséquent, avoir des effets néfastes sur la santé et la qualité de vie au travail ou du moins, sur la mise en place de programmes adaptés (Eakin, 2001).

Quand il est possible et réalisé, le soutien entre collègues a des effets bénéfiques en tant que modérateur du stress dans les équipes de travail :

« Co-workers share common organizational referents that nonmembers do not, enabling a shared code and value system. The overt and subtle stresses in the workplace are known to members and unclear to nonmembers. » (Sypher & Ray, 1984 : 508)

Le soutien reçu des collègues (échange de solutions, discussions, etc.) peut aider à trouver des solutions à des sources de stress externes provenant de la vie familiale par exemple (Ray et Miller, 1994). Une ambiance de soutien conviviale revêt des côtés positifs et mène vers un état de cohésion et de collaboration tout en permettant aux individus de s'exprimer. De même, un modèle communicationnel intitulé « A Model of Working Well » (Farrell et Geist-Martin, 2005) réitère l'importance pour les entreprises de veiller à ce que les gens bénéficient de la force de l'esprit d'équipe, de la communication avec les supérieurs et des conséquences positives de renouer avec la sphère familiale afin de maintenir une bonne santé organisationnelle et individuelle. De même ce modèle, est basé sur des résultats de recherche selon lesquels les pairs, les supérieurs et la famille seraient les acteurs les plus influents dans la conception que se fait l'individu de son « bien-être au travail »⁵². De plus cette étude invite à prendre en compte la perception du caractère confidentiel que prête les travailleurs et travailleuses aux programmes mis sur pied par les entreprises (Farrell et Geist-Martin, 2005 : 545).

2.4.2.8 *Coping et théories des émotions*

Certains individus, consciemment ou pas, utilisent des stratégies diverses leur permettant de demeurer au travail. C'est de ces stratégies que le concept de *coping* tente de rendre compte. On différencie généralement les huit stratégies de *coping* selon deux catégories principales soit celles qui sont *axées sur les problèmes* et celles qui sont *ajustés sur les émotions* (Truchot, 2004). Ainsi, les stratégies communicationnelles de *coping* ou encore les *patterns* communicationnels liés à l'épuisement professionnel ont été étudiés (Leiter, 1988; Casey, 1998) de même que tout le registre des actions corporelles lié à l'expression des sentiments des maux ou du bien-être en entreprises, ainsi que de leurs effets sur le stress et l'épuisement professionnel (Ekman, 1993; Koesten, 2006; Lindemann, 2005; Tracy, 2005).

Différentes stratégies de coping contribuent à diminuer les risques d'ÉP ou du moins à en atténuer le sentiment (Albrecht, 1982 dans Truchot, 2004 ; Casey, 1998 ; Truchot, 2004).

⁵²Dans leur article, les auteures Angele Farrell et Patricia Geist-Martin (2005) utilisent le terme « Wellness at work ». Nous proposons la traduction libre « bien-être au travail ».

Bénard (2006) démontre que dans le cas des relationnistes, ces stratégies peuvent prendre les formes suivantes :

« [...] ne pas faire eux-mêmes le sale travail, mais de conseiller la hiérarchie sur la meilleure - ou la moins mauvaise - façon de faire passer un message. [...] en faisant remonter des opinions exprimées par les agents ou, à travers eux, par les usagers du service public. [...] tentent de donner aux agents des pistes menant à la vérité, en utilisant le peu de marge de manoeuvre qu'ils possèdent. » (Bénard, 2006 : 15)

Reinard et Crawford (1983) concluent quant à eux que les quatre modes de *coping* utilisés le plus fréquemment par les chargés de communications⁵³ sont : l'acquisition de formation ou d'aptitudes en gestion combiné à une formation sur la gestion du temps ; la délégation ou la clarification des responsabilités prioritaires avec un système élaboré de *feedback* ; prévoir à l'avance qu'il y aura des situations de crises en laissant un temps pour gérer celles-ci dans l'horaire même si ces situations ne se produisent pas toujours ; tenter une planification à long terme des mandats et contrats à effectuer⁵⁴. Scott (2001 : 2) rapporte les résultats de l'étude de Farber (2000) en mentionnant que les meilleures stratégies de *coping* communicationnelles sont les suivantes : clarifier et ajuster les attentes des autres, garder le focus sur les bons aspects du monde du travail, construire des réseaux sociaux forts pour que tous ensemble, les employés soient en mesure de modérer les effets négatifs du stress.

2.4.3 Principaux facteurs individuels et organisationnels retenus dans le cadre de ce mémoire

Afin de mener notre étude, nous retiendrons plus précisément certains des concepts développés plus haut soit : l'âge, le sexe, le type d'entreprise, la charge quantitative de travail (incluant l'horaire de travail), le soutien social et la conciliation travail famille, la structure organisationnelle (incluant la notion de culture d'entreprise).

⁵³ Reinard et Crawford (1983) utilisent le terme « Communication administrators » que nous suggérons de traduire par le titre de poste chargé de communication ou encore, responsable des communications.

⁵⁴ Reinard et Crawford (1983) suggèrent ici des planifications échelonnées sur des périodes allant de 3 à 5 ans.

2.5 OUTILS DE MESURE

Afin de déterminer le niveau d'ÉP des individus, trois principaux outils de mesure ont été développés au fil des ans : le *Burnout Index* (B.I.) et le *S-MBM* et le *Maslach Burnout Inventory*.

Pines, Aronson et Kafry (1981) proposent le B.I., un questionnaire comportant 21 items et présentant l'ÉP comme un phénomène à quatre symptômes (fatigue émotionnelle, physique et mentale; sentiment d'abandon, de désespoir et d'impuissance; manque d'enthousiasme au travail et dans la vie en général; baisse d'estime de soi et une négation de sa propre vie) (Guillevic, 2005 :179).

Un autre outil de mesure de l'ÉP a été développé par Shirom en 1989, le *S-MBM*; un questionnaire de 12 items portant sur trois dimensions (épuisement émotionnel, fatigue physique et lassitude cognitive) chacune divisée en quatre questions. Ce modèle postule que « le *burnout* apparaît quand les individus éprouvent un cycle de perte sur une longue période de temps. » (Truchot, 2004 : 209). De même il est lié à la *théorie de la conservation des ressources* de Hobfoll.

La création du MBI, *Maslach Burnout Inventory*, revient quant à elle à Christina Maslach et à son équipe (Maslach & Jackson, 1981). Dans sa forme originale, le *MBI-Human Service Survey*, il s'agit d'un questionnaire de 22 items qui présente l'ÉP comme un état se décrivant par trois sensations soit : une sensation de dépression émotionnelle, une sensation de dépersonnalisation et une sensation de non-réalisation dans le travail. (Guillevic, 2005 :179). À la base, le questionnaire a été réalisé pour le secteur hospitalier. Deux autres versions du test ont ensuite été offertes afin de mesurer le niveau d'ÉP des gens des secteurs de l'éducation, le *MBI-Educators Survey* (Maslach et Jackson, 1986) toujours composé de 22 questions, et finalement, de tous les milieux avec le *MBI-General Survey* (Maslach, Jackson et Leiter, 1996) comportant 16 items toujours répartis sur trois dimensions.

Le MBI permet d'évaluer le niveau d'épuisement professionnel du répondant ou de la répondante selon qu'il est faible, moyen ou élevé (Maslach et Jackson, 1986). Chacune des

dimensions est examinée à l'aide d'une série de questions. La dimension de l'épuisement émotionnel comporte neuf questions; celle de la dépersonnalisation, cinq questions; et celle de l'accomplissement personnel, huit questions. À chacune des questions s'arrime une échelle de type *Likert* divisée en sept points allant de 1 « très faible » à 7 « très fort ». Le résultat total est alors calculé en additionnant le résultat total obtenu pour chacune des trois dimensions de l'ÉP. Il est ensuite possible de déterminer le niveau d'ÉP de l'individu. Un haut niveau d'ÉP est associé à l'obtention du haut niveau de l'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation en plus d'un bas résultat au plan de l'accomplissement personnel. Un niveau moyen d'ÉP est associé à l'obtention de niveaux moyens à chacune des trois dimensions. Un faible niveau d'ÉP est associé à un bas niveau d'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation en plus d'un haut niveau d'accomplissement personnel. Par exemple, dans le cas d'un haut niveau d'ÉP, l'individu aurait obtenu un total de 39 points ou plus pour les questions traitant de l'accomplissement personnel et un total de 0 à 30 points pour les dimensions de l'épuisement émotionnel et de la dépersonnalisation (*voir appendice B*).

Mentionnons qu'il existe une alternative récente au MBI soit le JD-R, *Job demands-ressources model of burnout* (Demerouti et al., 2001). Cet outil a été validé auprès de différents groupes d'emplois (Demerouti et Nachreiner, 1998 dans Demerouti et al., 2001). Le JD-R se concentre sur deux dimensions de l'ÉP soit : l'épuisement (*exhaustion*) et le désengagement du travail (*disengagement from work*) (Demerouti et al., 2001).

2.5.1 Outil de mesure retenu dans le cadre de ce mémoire

Actuellement, le *Maslach Burnout Inventory* demeure le test le plus utilisé à l'échelle internationale et serait utilisé dans plus de 90 % des recherches (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). De plus, il est le seul des outils à avoir été traduit en français et validé (Truchot, 2004 : 207). Cet outil prend toute son importance en sachant qu'il est l'outil ayant mené à établir l'ÉP comme une maladie à trois symptômes. C'est celui que nous retiendrons pour notre étude.

2.6 PRÉSENTATION DES VARIABLES RETENUES

Notre démarche vise tout d'abord à obtenir un indice du niveau d'épuisement professionnel des travailleurs et travailleuses du domaine des communications-marketing. Nous nous attarderons ensuite à l'analyse de différents facteurs pouvant influencer sur le niveau d'ÉP de l'individu.

Afin de mener notre étude, nous retiendrons plus précisément certains des concepts développés plus haut soit : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation, l'accomplissement personnel, l'âge, le sexe, le type d'entreprise, la charge quantitative de travail, le soutien social, la conciliation travail famille et le stress.

À des fins méthodologiques, nous devons opérationnaliser les concepts retenus sous forme de variables indépendantes et dépendantes ainsi que déterminer des variables de contrôle. Voici une synthèse de celles-ci sous forme de tableau.

Tableau 2.1
Variables indépendantes, dépendantes et variables de contrôle

Concepts	Variables indépendantes
Accomplissement et satisfaction au travail	Aimer ou non son travail
Charge quantitative de travail	Nombre d'heures de travail par semaine
Soutien social	Acteurs du soutien social (ami, famille, collègues, etc.)
Conciliation travail famille	Impression de négliger sa vie personnelle
Stress	Perception du stress liée à l'emploi
Structure organisationnelle	Priorités de changement au travail

Concepts	Variables dépendantes
Épuisement émotionnel	Fréquence à laquelle on se sent vidé
Dépersonnalisation	Fréquence à laquelle on se sent loin de soi
Accomplissement personnel	Fréquence à laquelle on se sent accompli au travail
Épuisement professionnel	Indice d'épuisement professionnel déterminé selon le score aux trois variables précédentes (épuisement, loin de soi, accomplissement)

Variables de contrôle
Âge
Sexe
Types d'entreprise

2.7 PRÉSENTATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE ET DES QUESTIONS COMPLÉMENTAIRES

Il est maintenant temps de déterminer quelles sont les hypothèses et les questions complémentaires résultant de notre question générale de recherche soit :

« Au sein de l'industrie des communications-marketing au Québec, quelle est la proportion de travailleurs et travailleuses à risque d'épuisement professionnel et quels sont les facteurs associés à ce risque ? »

Les hypothèses de recherche découlant des variables présentées ci-haut, permettront de mesurer l'indice d'épuisement professionnel des répondants et répondantes de notre étude. Nous pourrons aussi estimer la proportion de la population étudiée étant à risque de vivre un ÉP. De même, nous pourrons estimer le niveau de ce risque (faible, moyen, élevé ou très élevé) et les facteurs y étant associés.

2.7.1 Hypothèse centrale sur les variables dépendantes

Cette hypothèse vise à vérifier, à titre exploratoire, la répartition de la population étudiée selon l'indice d'épuisement professionnel.

H1 : Une majorité de gens déclarent des symptômes élevés d'épuisement professionnel dans le domaine des communications-marketing.

Cette hypothèse s'appuie sur les études selon lesquelles le stress, la mauvaise hygiène de vie de même que des conditions de travail, généralement favorables à l'épuisement professionnel dans d'autres domaines d'emploi, sont associées aux professions du domaine des communications-marketing (Fischer, 1985 ; Gervais, 2001, Warren, 2006 ; Truchot, 2004).

2.7.2 Hypothèses sur les variables de contrôle

Les hypothèses suivantes verront à examiner l'association des variables de contrôle et de l'ÉP.

H2 : Le sexe est significativement associé à l'indice d'ÉP.

Cette hypothèse s'appuie sur les études démontrant que les stressors sont différents chez les femmes et chez les hommes et qu'il existe une « double charge de travail » chez les femmes (relevant des rôles de mère et de travailleuses) auxquelles des conséquences sur la santé sont associées (Greenglass, 1999 ; Pines, Aronson et Kafry, 1981 ; Truchot, 2004).

Cette hypothèse vise également à vérifier si le sexe est significativement associé au sentiment de négliger sa vie personnelle. Effectivement, en matière de conciliation travail famille et de conciliation travail vie privée, Ray et Miller (1994) mentionnent que ce ne serait pas vécue de la même façon par les hommes que par les femmes et que du même coup, ceci entraîne la nécessité de recourir à diverses stratégies pour « gérer » les situations problématiques (Bourdouhxe *et al.*, 2003 ; Tremblay, 2006 et 2007).

H3 : L'âge est significativement associé à l'indice d'ÉP des hommes et femmes.

Cette hypothèse s'appuie sur les études de Cook et Banks (1993), de Maslach, Schaufeli et Leiter (2001) et sur la recension des écrits de Truchot (2004) selon lesquelles, il est juste de dire que les gens débutant leur carrière auraient une plus grande tendance à être sujet à l'ÉP et que l'ÉP serait lié positivement à l'ancienneté professionnelle.

Cette hypothèse permettra de vérifier si les symptômes et l'indice d'ÉP varient selon l'âge et ainsi de vérifier si les jeunes sont plus enclins à l'épuisement professionnel. Rappelons que les jeunes seraient aujourd'hui plus sujets à obtenir des emplois présentant des conditions stressantes et insécurisantes (Bourdon et Vultur, 2007).

H4 : Le type d'entreprise est significativement associé à l'indice d'ÉP des hommes et des femmes.

Cette hypothèse s'appuie résultats d'études ayant montré que certains emplois présentent un caractère plus stressant associé à un plus grand risque d'épuisement professionnel (Estryn-Béhar, 1997 ; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001 ; Pines *et al.*, 1982 ; Schaufeli et Greenglass, 2001 ; Scott, 2001 Truchot, 2004)

Cette hypothèse vise aussi à vérifier si le type d'entreprise est significativement associé au niveau de stress déclaré par les répondants et répondantes et s'appuie sur le modèle transactionnel selon lequel le stress ne serait pas dans l'individu ni dans l'environnement mais plutôt dans la relation entre les deux. Nous tenons aussi à vérifier si le fait d'être travailleur autonome est significativement associé à l'indice d'ÉP car selon *Emploi-Québec*, les travailleurs autonomes feraient face à des conditions de travail stressantes et exigeantes. De même, la majorité des études sur le *burnout* statuent que l'insécurité est un facteur de stress important (Gervais 2001; Truchot, 2004, etc.).

2.7.3 Hypothèses sur les variables indépendantes

Les hypothèses 5 à 7 traiteront davantage des variables indépendantes.

H5 : Le nombre d'heures travaillées est significativement associé à l'indice d'ÉP des hommes et des femmes.

Cette hypothèse s'appuie sur les résultats des études démontrant un lien entre le nombre d'heure de travail et l'ÉP de même qu'entre le nombre d'heure travaillée, le stress et la santé (Truchot, 2004). Nous considérons important de s'attarder au nombre d'heure de travail car les gens de l'industrie des communications-marketing oeuvrent un nombre d'heure élevé, voir souvent supérieur à la semaine normale de 40 heures (NABS Monitor, 2005). Le stress, la mauvaise hygiène de vie et d'autres facteurs souvent associés à l'épuisement professionnel ont aussi été associés aux emplois en communication-marketing (Fischer, 1985 ; Gervais, 2001; Truchot, 2004 Warren, 2006).

H6 : La perception du stress au travail est significativement associée au fait d'aimer ou non son travail.

Cette hypothèse s'appuie sur les propos de Fischer (1985) et de Warren (2006) soutenant que le stress agit comme un stimuli sur les travailleurs et travailleuses du domaine des communications-marketing et vise à vérifier cette idée selon laquelle le stress fait partie des raisons d'aimer son métier.

H7 : Connaitre une personne n'ayant pas trouvé de soutien est significativement associé à l'indice d'ÉP.

Cette hypothèse s'appuie sur les résultats des recherches ayant montré que le soutien social est un facteur modérateur ou révélateur des risques d'ÉP (Greenglass, 1991 ; Hoeven, De Jong et Peper, 2006 ; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001 ; Miller, Ellis, Zook et Lyles, 1990 ; Omdahl et Harden, 2006 ; Ray, 1983(b), 1987 ; Ray et Miller, 1991 et 1994 ; Schaufeli et Greenglass, 2001 ; Scott, 2001 ; Truchot, 2004).

Également, le *Model of Working Well* de Farrell et Geist-Martin (2005), insiste sur le fait que la conception du « bien-être au travail » se dessine à travers les échanges avec les pairs, les supérieurs et la famille davantage qu'au travers de services de santé ou encore de programmes pré-établis par l'entreprise.

2.7.4 Question de recherche complémentaire sur la structure organisationnelle

Une question complémentaire viendra compléter les hypothèses ci-haut mentionnées :

Quels sont les principaux éléments que les travailleurs et travailleuses du domaine des communications-marketing au Québec aimeraient voir améliorés dans leur travail ?

Cette question a pour but d'approfondir notre connaissance des priorités d'amélioration au travail pour les employés et employées du domaine des communications-marketing et de vérifier si celles-ci coïncident avec les résultats du NABS MONITOR (2006) selon lequel, les deux priorités de ceux-ci sont le temps et le manque de support (Warren, 2006).

Nous désirons également approfondir notre connaissance des causes communicationnelles ou non qui pourraient être soulevés de façon significative par les gens. Nous vérifierons aussi si certaines priorités des répondants et répondantes sont significativement associées à l'indice d'ÉP.

2.7.5 Autres questions complémentaires

L'importance de l'intégration à un réseau social, s'il est perçu comme soutenant, été soulignée en matière de santé mentale au travail (Ray, 1984 ; Saint-Charles, 2005). Nous désirons explorer vers qui nos répondants et répondantes se tournent en cas de problème grave au travail.

Aussi, à titre exploratoire, nous désirons répondre aux questions complémentaires suivantes :

Q1 : Le fait d'indiquer les collègues comme source de soutien dans le cas d'un problème grave est significativement associé à l'indice d'ÉP ?

Q2 : Le type d'entreprise est-il significativement associé au fait de connaître ou non une personne n'ayant pas trouvé de soutien ?

2.8 CONCLUSION

Le chapitre II a permis d'identifier les concepts, théories et facteurs inhérents à l'ÉP qui seront utilisés dans les prochaines sections de notre travail. Également, nous avons présenté les variables et hypothèses à partir desquelles nous conduirons notre analyse des données. Nous poursuivrons notre démarche en présentant maintenant notre méthodologie de recherche.

CHAPITRE III

DÉMARCHE DE RECHERCHE

Nous pouvons qualifier notre étude de recherche *quantitative présentant une mineure qualitative*. Dans ce chapitre, nous présenterons les principales orientations et choix méthodologiques ayant mené à l'obtention de nos résultats de recherche. Nous expliquerons le contexte d'étude, les instruments et les outils de la collecte et du traitement de données. Notre indice d'épuisement professionnel INDBO et les variables propres à cette recherche seront définis. La constitution de l'échantillon de même que les aspects éthiques liés à la méthode seront également abordés.

3.1 CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Nous avons réalisé cette étude aux fins de notre mémoire de maîtrise, mais également aux fins du *Bénévolat d'entraide aux communicateurs* (BEC). Nous devons donc, d'une part, mesurer la proportion de travailleurs et travailleuses à risque d'ÉP et déterminer les facteurs associés à ce risque. De l'autre, nous devons répondre aux impératifs des membres du BEC qui désiraient eux, obtenir un profil socio-démographique des gens du domaine des communications-marketing. Nous reviendrons sur le sujet dans les prochains paragraphes.

3.2 LES INSTRUMENTS ET OUTILS DE COLLECTES DE DONNÉES

La méthodologie privilégiée pour notre recherche combine des façons de faire propres aux méthodes quantitatives et qualitatives. La combinaison de ces deux méthodes s'explique par le manque de statistiques et de données sur la problématique de l'ÉP dans l'industrie des communications-marketing au Québec et par la question de recherche que nous avons choisi de traiter :

« Au sein de l'industrie des communications-marketing au Québec, quelle est la proportion de travailleurs et travailleuses à risque d'épuisement professionnel et quels sont les facteurs associés à ce risque ? »

Au plan quantitatif, nous avons effectué un sondage. Au plan qualitatif, une question semi-ouverte du sondage traitant des priorités d'amélioration au travail des femmes et des hommes participant à l'étude a été analysée à l'aide du logiciel *Sémato*. Nous avons aussi effectué une rencontre *feedback* avec deux membres du BEC.

3.2.1 Choix et construction du sondage

Le sondage Internet a été adopté comme méthode de cueillette de données en raison de ses avantages certains : le coût de production est limité, il permet une rapidité d'administration rapide et une réception efficace des réponses tout en offrant un bassin de répondants et de répondantes très large (Laramée & Vallée, 1991). Par le choix du sondage, nous nous sommes également assurés de pouvoir obtenir de l'information sur plusieurs aspects simultanément.

Les membres de comité BEC sont entièrement bénévoles et s'impliquent en plus de leur horaire de travail régulier. L'étude menée devait être administrée au plus grand nombre de personnes possibles et pouvoir être analysée de la façon la plus efficace possible. De même, le budget était limité et des partenaires ont accepté d'appuyer gratuitement l'organisme au niveau de la conception graphique du sondage, de la mise en ligne et de la compilation des données. Le sondage a été choisi pour toutes ces raisons.

3.2.1.1 Le questionnaire

Le questionnaire aborde différentes facettes de la vie de nos répondants et des répondantes (voir appendice E). Nous pouvons y retrouver trois thématiques principales soit : *profil socio-démographique, épuisement professionnel et conditions de travail* ainsi que *notoriété du BEC*.

Comme nous l'avons mentionné à plusieurs reprises depuis le début de notre mémoire, l'épuisement professionnel est un syndrome à trois dimensions se développant dans la relation entre l'individu et son travail. Nous avons eu recours au *Maslach Burnout Inventory (MBI) Second Edition* (Maslach & Jackson, 1986), pour construire un questionnaire permettant de mesurer ces trois dimensions auprès de notre population. Étant donné l'espace qui nous a été accordé par l'équipe avec laquelle nous collaborions, nous avons été dans l'impossibilité d'administrer le questionnaire dans sa forme originale.

Le format final du sondage propose 18 questions dont trois provenant du *Maslach Burnout Inventory Second Edition*, en correspondance avec chacune des trois dimensions principales de l'ÉP.

En raison des échéanciers serrés et des ressources disponibles en bibliothèque, nous avons dû nous replier sur une traduction « non validée » (Dion et Tessier, 1988) du MBI (*voir appendice C*). Le choix des questions s'est fait en équipe, avec la collaboration de notre directeur et de notre directrice de recherche, de façon à opter pour des questions claires et compréhensibles. Pour des raisons techniques, l'échelle de fréquence a été réduite d'un point passant de sept à six niveaux.

Afin de nous assurer de la lisibilité et de la compréhension de notre sondage, le questionnaire a été pré testé par des membres de l'équipe du BEC et aussi auprès de certains collègues de travail. Après plusieurs modifications, le sondage a été approuvé de façon finale par l'ensemble de l'équipe.

De façon à assurer à notre étude un maximum de répondants et de répondantes, un bulletin particulier (*voir appendice D*), invitant les membres du portail *La toile des communicateurs* à répondre au sondage, a été envoyé par courriel via la liste d'envoi du portail. L'invitation a également été acheminée à une liste d'environ 400 personnes travaillant dans les médias (journalistes, recherchistes, rédacteurs en chef, etc.) que nous avons rencontré au fil des ans. Les différents membres BEC ont aussi fait circuler l'invitation dans leurs réseaux personnels. *La toile des communicateurs* et nos envois massifs ont permis de cibler spécifiquement des

gens du domaine des communications-marketing; ce qui était essentiel étant donné notre question de recherche.

Le questionnaire a été administré par le biais du portail *La Toile des communicateurs* disposant d'un bassin potentiel de 10 000 répondants et répondantes. La mise en ligne du sondage a été effectuée le 21 juin 2006 à 08 h 36 du matin et la dernière réponse reçue date du 28 août 2006 à 10 h 20 du matin. Le sondage a été retiré du WEB le 29 août 2006 à minuit.

En considérant la méthodologie d'administration du *Maslach Burnout Inventory* dans sa forme originale, nous constatons qu'Internet est une avenue adéquate pour ce type de questionnaire. D'une part, il est conseillé d'assurer l'intimité des répondants et répondantes afin qu'ils et elles ne puissent pas avoir accès aux questionnaires des autres (Maslach et Jackson, 1986). L'ordinateur et la possibilité d'accès à Internet offre cet avantage alors que l'on peut répondre quand on veut et à partir de l'endroit de notre choix. Ensuite, étant donné la nature personnelle et émotive de l'ÉP⁵⁵ et des dimensions de l'individu approfondie par le sondage, il est recommandé de s'assurer du confort des gens au moment d'administrer le sondage (Maslach et Jackson, 1986) et Internet permet une certaine latitude pour les répondants et répondantes. Puis, attendu la variété de croyances entourant le phénomène de l'ÉP, il est recommandé de ne pas nommer le questionnaire en incluant les mots *burnout* ou *épuisement professionnel* (Maslach et Jackson, 1986); condition que nous avons respectés tant au niveau du titre du sondage que dans la disposition des questions⁵⁶. Finalement, pour l'administration du sondage, Internet pose aussi l'avantage de ne pas mettre les participants et participantes de l'étude face à un supérieur (ou à toute autre personne avec qui il pourrait y avoir une relation de pouvoir) ce qui pourrait interférer sur le choix des réponses. Dans le cas du MBI, cet aspect méthodologique s'avère primordial et contribue à augmenter le niveau de confidentialité et la perception qu'en ont les gens (Maslach et Jackson, 1986).

⁵⁵ Traduction libre de « Because of the sensitive nature of some items, it is important, that respondents feel comfortable about expressing their true feelings. » (Maslach et Jackson, 1986 : 4).

⁵⁶ Celles-ci ont été ordonnées de façon à alterner entre des questions plus « rudes » et d'autres plus « légères ».

En résumé, notre sondage a été administré auprès d'un *échantillon volontaire*⁵⁷ par Internet ; un outil qui présente de nombreux avantages en considérant notre sujet d'étude. Le sondage a été administré en français. Par contre, malgré, un bassin potentiel de 10 000 répondants et répondantes, la marge d'erreur de ce sondage ne peut être estimée étant donné que l'échantillon est de type volontaire. Ceci n'est pas une limite ayant influencé notre choix méthodologique.

3.2.2 Rencontre *feedback* avec le BEC

Après avoir effectué l'analyse des données du sondage, nous avons réalisé une rencontre regroupant deux des intervenants du BEC à Montréal : Daniel Rabinowicz, président de l'agence TAXI et fondateur du BEC ainsi que Samia Chebeir, directrice de compte à l'agence TAXI et en charge de certaines activités du BEC. Nous désirions mieux comprendre le sens que ces personnes pouvaient donner aux résultats de notre étude afin d'enrichir notre discussion des résultats. Aussi, étant donné le peu d'articles disponibles sur le sujet de l'ÉP dans le domaine des communications-marketing, nous voulions nous assurer que notre compréhension du sujet était juste et savoir si les résultats de la recherche corroboraient la « réalité du quotidien » telle que vécue par des travailleurs et travailleuses du domaine des communications-marketing.

Les principaux résultats de la recherche ont été présentés dans un document spécialement conçu pour l'occasion⁵⁸. Au cours de la présentation nous avons invité nos interlocuteurs à s'exprimer quand ils le voulaient. Nous les avons ensuite encouragés à nous faire part de leurs commentaires sur l'ensemble de la recherche et nous avons terminé cette rencontre par quelques questions ciblées. Nous avons obtenu la permission d'enregistrer la rencontre pour ensuite réécouter les entrevues en transcrivant les citations qui nous semblaient importantes, de façon littérale.

⁵⁷ L'échantillon volontaire est un type d'échantillon non-probabiliste, soit « n'offrant pas à tous les membres de la population une chance égale, ou prédéterminée, d'être sélectionnés. » (Marien et Beaud, 2003). L'échantillon volontaire est ici formé de toutes les personnes ayant eu un intérêt à participer au sondage.

⁵⁸ Ce document a été constitué à partir de la section « Présentation des résultats » de ce mémoire. Nous y avons aussi inséré quelques éléments de notre problématique et du cadre conceptuel.

Cette rencontre est venue enrichir la section *discussion* de notre mémoire car nous y avons intégré plusieurs commentaires ou citations tirés de cette rencontre *feedback* et nous avons appris beaucoup de choses sur la réalité de travail de ces personnes. Parallèlement, la rencontre a permis aux membres du comité BEC de valider plusieurs intuitions en les comparant avec les résultats de la recherche.

3.3 LE TRAITEMENT DES DONNÉES

Notre questionnaire comportant un volet quantitatif et qualitatif, nous avons eu recours à différents outils de traitement des données. Les données quantitatives provenant du sondage ont été traitées dans le logiciel *SPSS*. Le logiciel *Sémato* a été choisi pour analyser les réponses qualitatives à notre question semi-ouverte traitant des priorités d'amélioration au travail des femmes et des hommes participant à l'étude.

3.3.1 Analyses *SPSS*

Dans les lignes suivantes, nous expliquerons certaines des analyses effectuées avec le logiciel *SPSS*. Nous décrirons comment nous avons constitué notre propre indice d'ÉP, nommé INDBO (indice de *burnout*). Nous poursuivrons en expliquant la division de notre échantillon en trois groupes relatifs selon l'indice d'ÉP des personnes. D'autres variables seront présentées et nous terminerons cette section du texte en présentant notre conception de l'ÉP et nos choix méthodologique pour la mesure des symptômes.

3.3.1.1 Constitution de l'indice INDBO

Après avoir vérifié la *consistance interne* existant entre les trois questions de notre sondage provenant du *Maslach Burnout Inventory*, nous avons été en mesure de constater que l'association des trois variables *épuisement émotionnel*, *dépersonnalisation* et

accomplissement personnel ne constituaient pas un indice d'ÉP fiable dans le cas de la présente étude. Effectivement l'*alpha de Cronbach* est de 0,104 et l'*alpha de Cronbach* se situe d'ordinaire entre 0,70 à 0,91 tout dépendant de la version du test qui est utilisée (Truchot, 2004)

Tableau 3.1 : Statistique de fiabilité 1

Alpha de Cronbach	Nombre d'items
,104	3

Le faible niveau d'*alpha* s'explique par la faible corrélation entre les items relatifs à *l'accomplissement personnel* et *l'épuisement émotionnel*. « L'impression de s'accomplir », n'est pas liée à « l'impression de se sentir vidé(e) par son travail » et inversement. Cette situation s'est déjà produite à l'occasion d'autres études (Maslach et Jackson, 1986 ; Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001 ; Truchot, 2004) et sur la place de la variable *accomplissement personnel* les avis sont divisés (Demerouti *et al.* 2001, Truchot, 2004). mentionnons les propos de Truchot (2004 : 203) :

« Cependant, la place de l'accomplissement personnel a été souvent discutée, et il n'est pas facile aujourd'hui d'adopter un point de vue définitif. Si l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation sont considérés comme le noyau du *burnout*, certains auteurs (e.g. Leiter, 1993) supposent que l'accomplissement personnel se développe indépendamment ou parallèlement au syndrome. »

Les items relatifs à *l'accomplissement personnel* et la *dépersonnalisation* sont significativement corrélés de façon négative ($r = - 0,349^{**}$ et $p = 0,000$). Plus l'individu a « l'impression de s'accomplir », moins il a « l'impression de se sentir loin de lui-même au travail », ce qui va dans le sens des études précédentes (Maslach et Jackson, 1981 ; Truchot, 2004).

On remarque généralement dans les études des corrélations significatives entre les variables *épuisement émotionnel* et *dépersonnalisation* (Truchot, 2004) et il en est de même pour nos analyses ($r = 0,454^{**}$ et $p = 0,000$).

En considérant les corrélations et la faible consistance interne entre les trois items issus du MBI nous avons procédé à une exploration des items pouvant être lié à celui-ci et avons constitué un nouvel indice d'ÉP. Pour ce faire, nous avons retenu deux questions provenant du MBI et ajouté deux questions. Ces quatre questions ont été amalgamées en un indice pour lequel nous avons obtenu un *alpha de Chronbach* de 0,727. Effectivement, en jumelant les variables *épuisement émotionnel*, *dépersonnalisation*, *perception du niveau de stress au travail* et *perception de négliger sa vie personnelle à cause du travail*, nous avons obtenu une différence notable comparativement aux résultats précédents :

Tableau 3.2 : Statistique de fiabilité INDBO

Alpha de Cronbach	Nombre d'items
,727	4

Tableau 3.3 : Corrélations inter-variables INDBO

		Corrélations			
		Q5 Impression d'être vide	Q7 Se sent loin de soi	Q3 Travail stressant	Q6 négliger sa vie
Q5 Impression d'être vide	Pearson Correlation	1	,454**	,447**	,586**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
	N	536	536	536	536
Q7 Se sent loin de soi	Pearson Correlation	,454**	1	,311**	,490**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
	N	536	536	536	536
Q3 Travail stressant	Pearson Correlation	,447**	,311**	1	,314**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
	N	536	536	536	536
Q6 négliger sa vie	Pearson Correlation	,586**	,490**	,314**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
	N	536	536	536	536

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Les items *épuisement émotionnel* et la *dépersonnalisation* sont corrélés ($r = 0,454^{**}$ et $p = 0,000$), ce qui permet de constater que « l'impression de se sentir vidé(e) par son travail »

(*épuisement émotionnel*) est liée au fait de « penser que l'on néglige sa vie personnelle à cause du travail ».

Les items *épuisement émotionnel* et la *perception du stress au travail* sont corrélés ($r = 0,447^{**}$ et $p = 0,000$), ce qui permet de constater que « l'impression de se sentir vidé(e) par son travail » (*épuisement émotionnel*) est liée au fait de « percevoir son travail comme stressant ».

De même, les items *épuisement émotionnel* et *l'impression de négliger sa vie personnelle à cause du travail* sont corrélés ($r = 0,555^{**}$ et $p = 0,000$), ce qui permet de constater que « l'impression de se sentir vidé(e) par son travail » (*épuisement émotionnel*) est liée au fait de « penser que l'on néglige sa vie personnelle à cause du travail ».

La *dépersonnalisation* est corrélée avec la *perception du niveau de stress au travail* ($r = 0,311^{**}$ et $p = 0,000$) et avec *l'impression de négliger sa vie personnelle à cause du travail* ($r = 0,450^{**}$ et $p = 0,000$). Donc, se sentir «émotivement loin de soi au travail» (*dépersonnalisation*) est lié au fait de « percevoir son travail comme stressant » ou encore à l'impression de « négliger sa vie personnelle à cause du travail ».

Finalement, la perception du niveau de stress au travail est corrélée avec l'impression de négliger sa vie personnelle à cause du travail ($r = 0,374^{**}$ et $p = 0,000$).

Nous considérons donc que l'association de ces quatre variables constitue un indice d'ÉP plus représentatif et nous avons décidé de le nommer INDBO (pour indice de *burnout*).

Tableau 3.4 : Questions constitutives de l'indice INDBO

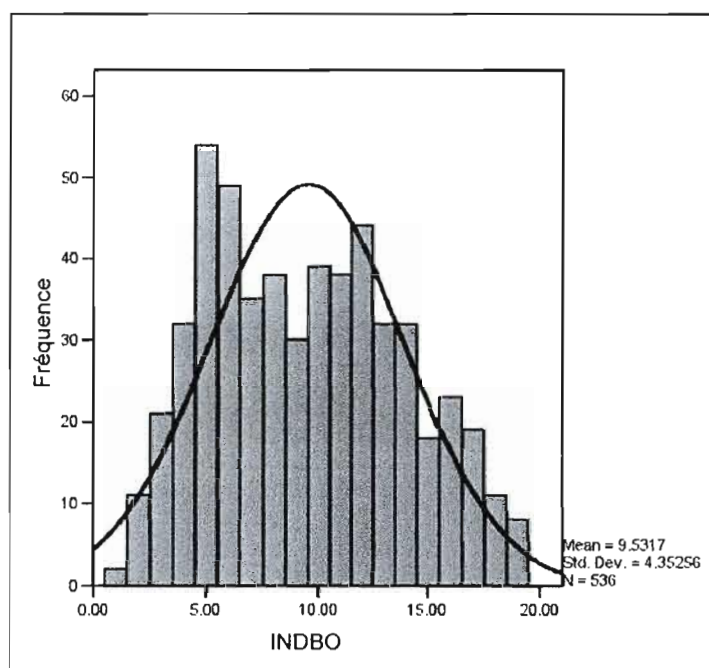
Items mesurés	Questions	Choix et valeur des réponses
Épuisement émotionnel	1) Avez-vous l'impression d'être « vidé(e) » par votre travail ?	5) Chaque jour 4) Une fois par semaine 3) Quelques fois par mois 2) Une fois par mois 1) Quelques fois par année 0) Jamais
Dépersonnalisation	2) Avez-vous l'impression d'être émotivement « loin de vous-même » au travail ?	5) Chaque jour 4) Une fois par semaine 3) Quelques fois par mois 2) Une fois par mois 1) Quelques fois par année 0) Jamais
Perception de négliger sa vie personnelle à cause du travail	3) Pensez-vous que vous négligez votre vie personnelle à cause du travail ?	5) Chaque jour 4) Une fois par semaine 3) Quelques fois par mois 2) Une fois par mois 1) Quelques fois par année 0) Jamais
Perception du stress au travail	4) Votre travail est-il...	4) Très stressant 3) Plutôt stressant 2) Peu stressant 1) Pas stressant du tout

3.3.1.2 Division de la variable INDBO en trois groupes relatifs

Le résultat des individus correspond à la somme des valeurs accordées à la réponse choisie à chaque question (Voir tableau à la page précédente) constituant INDBO. L'échelle de l'indice INDBO se répartit de un à dix-neuf pour notre échantillon; un étant le niveau le plus faible d'ÉP et dix-neuf, le plus haut. Pour nos 536 répondants et répondantes, la moyenne d'INDBO est de 9,5317 et l'écart-type est de 4,35256.

Un des but de notre étude étant d'évaluer le niveau d'ÉP de la population étudiée, nous avons décidé de diviser la population étudiée en trois groupes relatifs afin de pouvoir déterminer les pourcentages propres aux catégories d'ÉP faible, moyen et élevé. Notre distribution présentant une courbe normale, nous avons divisé les groupes de la façon suivante :

Figure 3.1 : Répartition de la population selon INDBO



Niveau ÉP	Niveau sur échelle INDBO	% de la population totale	Fréquence
Faible	0 à 4	22,4 %	120
Moyen	5 à 14	56,9 %	305
Élevé	15 à 19	20,7 %	111

3.3.1.3 Constitution de la variable INDBO élevée absolue

Afin de vérifier notre hypothèse 1 et de vérifier quelle proportion de notre échantillon présente un indice d'ÉP élevé absolu, nous avons décidé de sélectionner uniquement les répondants et répondantes ayant obtenu un niveau de 16 et plus sur notre échelle d'ÉP. Ceci signifie que ces personnes ont répondu « Chaque jour » ou « Une fois par semaine » aux questions 1 à 3 et « Très stressant » à la question 4 portant sur le stress (Voir tableau des questions à la page précédente). Nous avons donc appliqué à INDBO la même logique que celle du *Maslach Burnout Inventory* (MBI) (Maslach et Jackson, 1981), soit d'avoir indiqué des niveaux élevés à chacune des quatre variables composant INDBO (*épuisement émotionnel, dépersonnalisation, perception du niveau de stress au travail et perception de négliger sa vie personnelle à cause du travail*).

3.3.1.4 Conception de la variable *qltype3g*

Afin de faciliter le traitement des données et de vérifier s'il existe une différence entre les différents types d'entreprises (pour répondre à l'une de nos hypothèses), nous avons décidé de regrouper les six types d'entreprises distincts en trois groupes formant une seule variable : *qltype3g*. Pour ce faire, nous avons effectué des analyses de variances sur chacun des sous-groupes et nous avons ensuite recodé la variable originale *qltype* en spécifiant les paires d'entreprises à créer. Le regroupement a donné les trois groupes suivants :

- 1) Agences, annonceurs et entreprises
- 2) Médias et sociétés de production
- 3) Pigistes et autres

3.3.1.5 Conception de l'ÉP et choix méthodologiques pour la mesure des symptômes

Plusieurs études considèrent l'ÉP comme un phénomène multidimensionnel et effectuent les analyses sur chacune des composantes du syndrome (*épuisement émotionnel*, *dépersonnalisation* et *accomplissement personnel*) (Brenninkmeijer et Van Yperen, 2007). Dans le cas de la présente étude, nous considérons l'ÉP comme un symptôme à plusieurs composantes. Toutefois, de façon générale nous avons préféré regrouper celles-ci sous un seul indice, INDBO et ainsi ne pas effectuer les analyses sur chacune des variables mais bien sur l'indice global. Tout dépendant du but de l'étude, les chercheurs décident d'opter pour l'une ou l'autre des voies d'analyse (Brenninkmeijer et Van Yperen, 2007). Pour nous, ce choix méthodologique s'est avéré approprié pour plusieurs raisons.

D'abord, la question principale de notre mémoire vise à déterminer la proportion de travailleurs et travailleuses à risque d'ÉP ainsi que les facteurs associés à ce risque dans un échantillon donné. Nous avons donc le désir d'avoir une vision globale de la situation. En combinant les différents items en un seul indice nous obtenons une vision globale de l'ÉP et non une vision par symptôme (Brenninkmeijer et Van Yperen, 2007). De même, nous nous sommes intéressées à analyser l'impact d'autres variables sur notre indice et ce choix méthodologique n'affecte en rien nos possibilités de le faire. Ce choix pose aussi l'avantage de pouvoir catégoriser de façon globale les individus entre des niveaux bas, moyen, élevé ou encore très élevé d'ÉP et de mettre une valeur en pourcentage sur chacune de ces catégories (Brenninkmeijer et Van Yperen, 2007). Ainsi nous sommes en mesure de répondre à notre question de recherche et à nos différentes hypothèses.

3.3.1.6 Analyses effectuées sur l'ensemble des variables

Les questions du MBI peuvent être corrélées ou associées à d'autres informations comme à des données sociodémographiques, à des caractéristiques d'emploi, à des informations sur la santé des personnes (Maslach et Jackson, 1986), etc.

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi d'effectuer différentes analyses afin de répondre à nos hypothèses et à nos questions spécifiques. Des analyses descriptives ont été réalisées de façon à évaluer les moyennes, médianes ou écart-type des différentes variables.

Des analyses ont été menées de façon à mesurer la consistance interne des variables entre elles et comme nous l'avons montré plus tôt, de manière à assurer la validité de notre indice d'ÉP INDBO (*alpha de Chronbach* de 0,727). Plus précisément, les analyses bi-variées et multi-variées visaient à déterminer la nature de l'association entre deux ou plusieurs variables et nous avons choisi d'effectuer des analyses de variance (*Anova*) et de proportion (*Chi-2*).

À l'occasion, nous avons eu recours à la méthode de *Tukey* visant à limiter le nombre d'erreur de type 1, soit de déclarer significative la relation entre des variables alors qu'elle ne l'est pas, lors des comparaisons à trois variables.

De même, au besoin, nous avons utilisé le test de *Mann-Withney* ; un test non-paramétrique équivalant au test paramétrique d'analyse de variance *Anova* s'appliquant à des variables ordinales présentant plus de deux choix de réponses.

3.3.2 Analyses Sémato

Les analyses *Sémato* ont été menées afin de classer les différentes priorités d'amélioration au travail identifiées par les individus à la question numéro neuf du sondage soit :

« Quels seraient les 3 facteurs qui permettraient d'améliorer vos conditions de travail ?

(1 = priorité la plus importante)

Priorité 1 :

Priorité 2 :

Priorité 3 : »

3.3.2.1 *Regroupement thématiques*

Nous avons au préalable déterminé huit thèmes (soutien, reconnaissance, charge de travail, conciliation, ergonomie, santé et droit au travail, rôle dans l'organisation, précarité et causes externes). Ces thèmes ont été choisis en regard avec la revue de littérature effectuée au cours de laquelle nous avons identifié les facteurs organisationnels les plus souvent cités comme pouvant être associés à l'ÉP (Estryn-Béhar, 1999; Gervais, 2001; Greenglass, 2001; Jarjoura, 2004; Maslach et Leiter, 2005; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001; Miller, Zook et Lyles, 2001; Ray, 1983(b); Ray et Miller, 1994; Scott, 2001; Truchot, 2004).

Nous avons ensuite déterminé des indicateurs pour chacun de ces thèmes de façon à permettre au logiciel d'effectuer un premier classement automatique. Ces indicateurs ont eux aussi été déterminés en regard avec la revue de littérature effectuée. Par exemple, pour le thème *conciliation*, nous avons indiqué au logiciel quelques mots (Ex. famille, enfant, mari, maison, etc.) auquel il pouvait se référer pour établir un champ lexical lui permettant ensuite de regrouper ensemble tous les textes ayant trait au thème *conciliation*. Le logiciel a donc classé de façon autonome les textes provenant du sondage avec les thèmes que nous avions déterminés.

Ensuite, nous avons revisité chacun des thèmes et nous avons procédé à un classement manuel des textes selon leur correspondance avec un ou à plusieurs thèmes et nous avons relu chacun des textes pour nous assurer que le logiciel n'avait pas commis d'erreur. Finalement, nous avons demandé au logiciel de nous fournir la liste des textes qui n'avaient pas été classés au cours de l'analyse. Nous avons obtenu une liste de 147 textes orphelins et nous les avons tous associés au thème correspondant afin que l'ensemble des textes provenant du questionnaire soit regroupé selon au moins un thème. Cette très longue méthode nous a assuré un niveau maximum de regroupement de nos textes avec les thèmes.

Pour l'ensemble, en combinant les thèmes et les indicateurs, nous obtenons les regroupements suivants :

Charges de travail : diminution de l'horaire de travail, révision de la tâche en fonction du temps disponible des objectifs à atteindre et des deadlines, besoin de formation, développement des capacités personnelles.

Reconnaissance : reconnaissance, salaire, promotion, voyage, nouveaux défis.

Ergonomie : environnement de travail, qualité de l'environnement de travail de l'individu dont bureau, chaise, diminution du bruit, achat de matériel adéquat ou plus performant.

Soutien social : patron, boss, collègues, encouragements mutuels, disponibilité des supérieurs et des pairs, *feedback*, compréhension, consultation des employés, réunions, brainstorming.

Précarité d'emploi : précarité, incertitude, plus de revenus, davantage de clients.

Conciliation: conciliation travail famille, besoin de temps, rendez-vous hors heures de bureau.

Causes externes à l'entreprise : moyens financiers, clients, fournisseurs.

Ces regroupements nous ont ensuite servi dans l'analyse des priorités au travail de nos répondants et répondantes.

3.4 CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON

L'échantillon de cette étude est composé de travailleurs et travailleuses oeuvrant au sein du domaine des communications-marketing. Afin de présenter notre échantillon, nous avons décidé de prendre quelques résultats de notre sondage et de faire un parallèle avec d'autres études. Cette méthode nous permet d'une part de présenter l'échantillon tel qu'il est, mais aussi d'en montrer la représentativité.

Entre le 21 juin et le 29 août, nous avons reçu un total de 704 réponses. De ce nombre, 536 étaient des réponses complètes et 168, des réponses partielles. Aux fins de cette étude, nous n'avons tenu compte que des 536 réponses complètes ce qui chiffre donc notre échantillon à 536 personnes.

Voici maintenant la répartition en fonction du sexe, de l'âge, de la région de travail et du type d'entreprise.

3.4.1 Données sociodémographiques de l'échantillon

3.4.1.1 Sexe : À l'image du milieu, des répondantes plus présentes

Plus des deux tiers des personnes ayant répondu au sondage sont des femmes (64,4 %, 345 femmes ; 35,6 %, 191 hommes). Ce résultat s'inscrit dans la même lignée que ceux du CICQ (2007), de la *Chaire en relations publiques de l'Université du Québec à Montréal* (Maisonneuve *et al.*, 2004) de même que de l'*Observatoire des communications du Québec* (2005) ayant tous trois constaté que les professions des communications-marketing sont davantage occupées par des femmes.

3.4.1.2 Âge : Un bassin au visage jeune

On constate que 56,3 % de notre échantillon est composé de jeunes travailleurs et travailleuses de moins de 34 ans. Ceci coïncide également avec les études du CICQ (2007) et de l'*Observatoire des communications du Québec* (2005) ayant toutes deux identifiées que la proportion des jeunes était plus élevée dans certaines professions donnant ainsi des allures de jeunesse et de dynamisme au milieu des communications-marketing, en général. Notons, une faible présence des individus de 50 ans et plus qui, eux, se situent sous la barre des 12 %.

Tableau 3.5 : Âge des répondants et répondantes

Âge	18 à 24 ans	25 à 34 ans	35 à 50 ans	50 ans et plus
Nombre	73 (13,6 %)	229 (42,7 %)	171 (39,1 %)	63 (11,8 %)

3.4.1.3 Région de travail : Montréal incontournable dans le domaine

Selon le *Conseil de l'industrie des communications du Québec* (CICQ, 2007), 73 % des entreprises de communication se trouvent dans la région métropolitaine de Montréal, 11 % dans la région métropolitaine de Québec et 16 % à l'extérieur de ces deux centres d'affaires.

Tableau 3.6 : Région de travail des répondants et répondantes

Région	Montréal	Québec	Extérieur des grands centres
Nombre	392 (73,1 %)	60 (11,2 %)	84 (15,2 %)

Nos résultats abondent dans le même sens et montrent une forte concentration de nos répondants et de nos répondantes à Montréal, comparativement à ceux et à celles provenant de la région de la capitale nationale ou encore, de l'extérieur des deux grands centres.

3.4.1.4 Les types d'entreprises diversifiés : À l'image du domaine

Rappelons que l'industrie des communications-marketing au Québec représente ici l'ensemble des travailleurs et travailleuses oeuvrant dans les champs de pratique suivants :

« En **agence** dans le département de publicité, marketing relationnel, placement médias, relations publiques, promotion, interactif, marketing. Chez **l'annonceur ou en entreprise** dans le service des communications internes, service des communications externes, publicité, marketing relationnel, placement médias, relations publiques, promotion, interactif, marketing. Dans un **média** (TV, radio, presse écrite, affichage, etc.) au sein du service éditorial, service promotion / publicité, service des relations publiques. Dans une **société de production** en son, image ou multimédia. À titre de **pigiste** dans l'une des activités précédentes ou encore, dans d'**autres** champs de pratique liés à l'industrie des communications-marketing. »

En ce sens, les entreprises où œuvrent nos répondants et répondantes ont été regroupées en six catégories distinctes : agence, annonceur ou entreprise, média, société de production, travailleurs et travailleuses autonomes, autres.

Tableau 3.7 : Types d'entreprises selon les répondants et répondantes

Types	Agence	Annonceur Entreprise	Média	Société de production	Travailleurs travailleuses autonomes	Autres
Nombre	113 (21,1 %)	91 (17 %)	66 (12,3 %)	24 (4,5 %)	123 (22,9 %)	119 (22,2 %)

Pour les *travailleurs et travailleuses autonomes* (2,9 %) et les personnes appartenant à la section *autres* (22,2 %), la question posée dans le sondage était « ouverte » et les gens pouvaient préciser la nature de leur activité.

Pour les gens travaillant à leur compte de façon autonome, seulement 70 personnes sur 123 ont spécifié leur spécialité. Après classification, nous constatons qu'ils se répartissent entre les domaines de la publicité (22,8 %), du conseil (28,6 %), de la télévision (2 %), de la

culture (2,9 %), du journalisme (18,6 %), du multimédia (5,7 %) et de la photographie (1,4 %). D'autres (17,1 %), ont simplement indiqué la mention « pigiste » ; il nous est donc impossible d'en savoir davantage.

En ce qui concerne la catégorie *autres*, les individus présentent des profils différents tels que : milieux éducatifs (23,5 %), organismes sociaux et politiques (23,5 %), fonction publique (24,3 %), santé (4,2 %), industries spécialisées (4,2 %), culture (9,4 %), finance et droit (4,2 %) et autres (6,7 %).

Plus précisément, chez les répondants et les répondantes oeuvrant au sein des types d'entreprises *agence, annonceur ou entreprise et média* signalons rapidement une concentration de notre échantillon oeuvrant en agences de publicité, en placement média et en relations publiques. De même, les personnes exerçant chez l'annonceur ou encore en entreprise, se répartissent davantage dans les services de marketing et de communications externes. En ce qui concerne les médias, les services éditoriaux et services de promotion-publicité se dévoilent comme les principaux lieux d'activités de nos répondants et de nos répondantes.

Tableau 3.8 : Répartition des individus selon les types d'entreprises : Agence, Annonceur ou entreprise et Média

	Agence	Annonceur ou entreprise	Média
Publicité	35,4 %	3,3 %	
Placement média	22,1 %	2,2 %	
Relations publiques	22,2 %	17,6 %	12,1 %
Marketing relationnel	5,3 %	2,2 %	
Promotion	2,7 %	3,3 %	
Interactif	11,5 %	2,2 %	
Marketing	2,7 %	24,2 %	
Service des communications externes		27,5 %	
Service des communications internes		17,6 %	
Service éditorial			56,1 %
Service promotion publicité			31,8 %

Quant à eux, les 4,5 % de répondants et répondantes travaillant dans une société de production n'avaient pas la possibilité de préciser leurs spécialités. Nous avons mis les possibilités suivantes entre parenthèse : son, image, multimédia. Nous n'avons donc pas les pourcentages relatifs à chacune des spécialités.

La convergence des résultats de notre étude avec ceux d'autres études (Allaire, 2004; CICQ, 2007; Maisonneuve *et al.*, 2004; OOCQ, 2007 et 2005; Warren, 2006) conforte la représentativité de notre échantillon. Les autres caractéristiques de notre échantillon reflètent bien la répartition des gens du domaine des communications-marketing soit une majorité de femmes (64,4 %), de jeunes (56,3 %) oeuvrant dans la région métropolitaine de Montréal (73,1 %).

Une différence survient toutefois quant à la représentativité des travailleurs et travailleuses autonomes⁵⁹ (22,9 %) estimée aux alentours de 10-15 % par d'autres études (CICQ, 2007; Maisonneuve *et al.*, 2004; OOCQ, 2007 et 2005). Nous reviendrons plus en détail sur cet aspect à l'occasion de la présentation de nos résultats d'analyse.

3.5 ASPECTS ÉTHIQUES LIÉS À LA MÉTHODE

Nous avons fait tout en notre possible afin de respecter les exigences du *FQRSC*, organisme dont nous sommes boursière, et de l'Université du Québec à Montréal en matière d'éthique.

Avant chaque début d'entrevue, nous avons mentionné à notre interlocuteur que ses propos pouvaient être utilisés dans notre mémoire sous forme de citation. La plupart des entrevues ont été enregistrées sur cassettes et des notes ont également été prises en cours d'entretien. Nous avons expédié un courriel à chacun d'entre eux en spécifiant la section du texte dans laquelle les propos sont rapportés en invitant les gens à nous mentionner s'ils étaient en désaccord avec la manière dont nous les citions. Les personnes avaient alors un délai d'une semaine pour répondre. Nous avons aussi fait signer un formulaire aux deux participants à la rencontre *feedback* (voir appendice F). De même, étant donné l'aspect confidentiel de certaines données (AAPQ) dont nous avons obtenu l'autorisation d'utilisation exclusive, nous avons pris soin d'indiquer une mention en bas de page (voir appendice G).

⁵⁹ Bien que des distinctions (temps travaillé, variabilité d'horaire et durée de l'emploi, lien d'emploi et possibilité de prévoir son travail à l'avance) mériteraient d'être faites entre : travail atypique, travail précaire, et travailleurs autonomes (Zeytinoglu, Moruz, Seaton, Lillevik *dans* Vinet, 2003), nous avons décidé d'accorder le titre « travailleurs autonomes » ou « pigiste » à cette catégorie de travailleurs et travailleuses du milieu des communications-marketing, car il s'agit selon nos rencontres et la documentation consultée, des termes les plus fréquemment utilisés. En procédant ainsi, nous désirions nous faire bien comprendre par les participants et participantes à l'étude.

Par ailleurs, nous avons pris soin d'inclure le paragraphe suivant à la fin du sondage (*voir appendice E*) :

« En cas de besoin, n'hésitez pas à joindre le BEC en visitant notre site WEB au www.bec-nabs.org. Veuillez noter que le présent sondage a pour but d'aider le Bénévolat d'Entraide aux Communicateurs (BEC) à mieux cibler les besoins de la communauté des communicateurs du Québec. Les résultats obtenus par l'entremise de ce questionnaire seront également utilisés dans le cadre d'une étude de la Faculté de communication de l'Université du Québec à Montréal. La confidentialité est assurée et l'anonymat des répondants sera conservé lors de l'utilisation des résultats. Seuls les répondants ayant manifesté un intérêt envers la participation à des groupes de discussions seront peut-être contactés ultérieurement par téléphone ou par courriel. »

Nous avons ainsi prévenu les répondants de l'utilisation qui sera faite des données. La confidentialité et l'anonymat étaient alors assurés et seuls les répondants intéressés étaient libres d'indiquer leurs coordonnées à la fin du sondage pour que nous puissions les contacter ultérieurement au besoin.

3.6 CONCLUSION

Les différents choix et outils méthodologiques viennent d'être présentés et mettent à l'avant-plan l'importance et la pertinence de la triangulation des méthodes quantitatives et qualitatives. De même, il a été montré que nous avons fait usage des connaissances méthodologiques actuelles sur l'ÉP tout en décidant d'adapter celles-ci aux fins de la présente étude et ce, en respectant les règles méthodologiques appropriées.

Dans les deux chapitres qui suivent, nous répondrons à nos hypothèses de recherche et à nos questions spécifiques.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Ce quatrième chapitre vise à présenter les principaux résultats de notre recherche. Nous présenterons tout d'abord, les résultats des analyses effectuées afin de répondre à nos hypothèses de recherche et nous présenterons ensuite les réponses à nos questions complémentaires si celles-ci se sont avérées concluantes.

4.1 RÉPONSES AUX HYPOTHÈSES SUR LES VARIABLES

Hypothèse centrale

Dans cette section, nous présentons les résultats regroupés selon chacune de nos hypothèses.

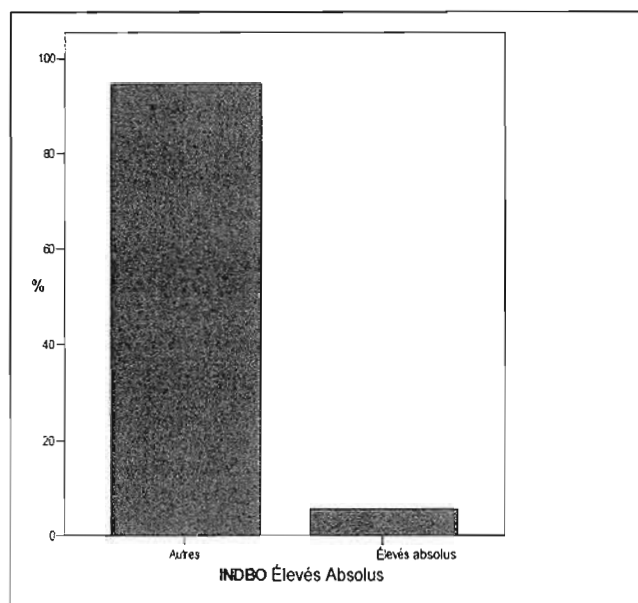
H1 : Une majorité de gens déclarent des symptômes élevés d'épuisement professionnel dans le domaine des communications-marketing.

Cette hypothèse visait à vérifier la présence d'un indice élevé d'ÉP chez une majorité de personnes de la population étudiée.

Indbo élevé absolu selon la logique de l'indice de Maslach et Jackson (1981)

Afin de déterminer quelle proportion de notre échantillon présentait un indice d'ÉP élevé absolu, nous avons décidé de sélectionner uniquement les répondants et répondantes ayant obtenu un niveau de 16 et plus sur notre échelle d'ÉP. Ensuite, nous avons appliqué à INDBO la même logique que du *Maslach Burnout Inventory* (MBI) (Maslach et Jackson, 1981), soit d'avoir indiqué des niveaux élevés à chacune des quatre variables composant INDBO (*épuisement émotionnel, dépersonnalisation, perception du niveau de stress au travail et perception de négliger sa vie personnelle à cause du travail*).

**Figure 4.1 : Répartition de l'échantillon –
Niveau élevé absolu d'INDBO**



Suivant cette démarche, 29 personnes, soit 5,4 % de notre échantillon, présenteraient des symptômes d'ÉP élevés absolus. Encore ici, cette information infirme notre hypothèse de départ selon laquelle une majorité de gens déclarent des symptômes élevés d'épuisement professionnel dans le domaine des communications-marketing.

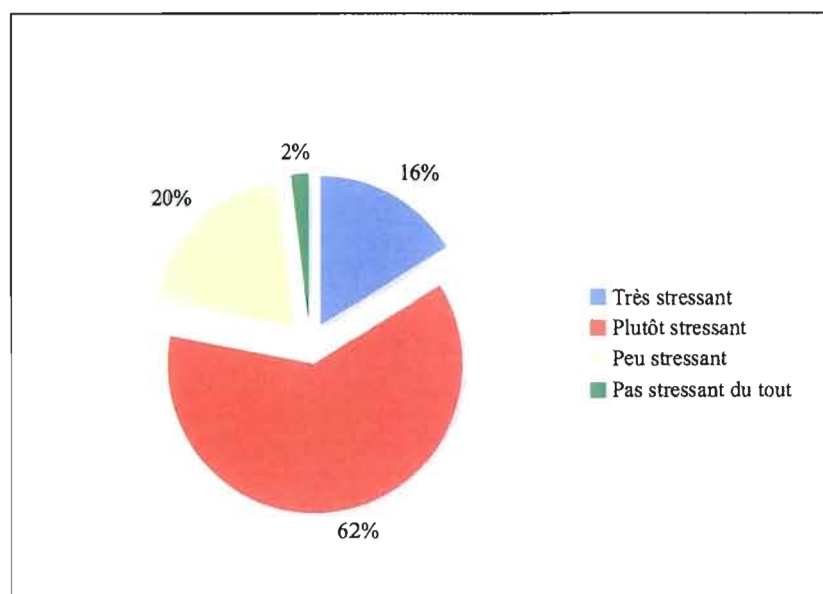
Tableau 4.1 : Tableau sommaire - 29 personnes à indice INDBO élevé absolu

Items	Sexe	Âge	Heures de travail par semaine	Types d'entreprise
Réponses	Hommes (34,5 %)	18 à 24 ans (6,9 %)	35 à 45 heures (41,4 %)	Agence (27,6 %)
	Femmes (65,5 %)	25 à 34 ans (51,7 %)	45 à 55 heures (41,4 %)	Annonces-entreprise (10,3 %)
		35 à 50 ans (37,9 %)	Plus de 55 heures (17,2 %)	Médias (24,1 %)
		50 ans et plus (3,4 %)		Société de production (3,4 %)
				Pigiste (17,2 %)
				Autre (17,2 %)
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100 %

En plus de déclarer percevoir leur travail comme « très stressant » ainsi que d'avoir indiqué « Chaque jour » ou « Une fois par semaine » à chacun des quatre items composant l'indice d'ÉP INDBO, ces 29 personnes sont majoritairement des femmes (65,5 %), de plus de 25 ans, mais de moins de 50 ans (89,6 %) et travaillent généralement plus de 45 heures par semaine (58,6 %). Leur provenance varie selon les types d'entreprise. L'impact du stress, de sexe, de l'âge, du nombre d'heures travaillé et du type d'entreprise sur INDBO sera discuté au prochain chapitre.

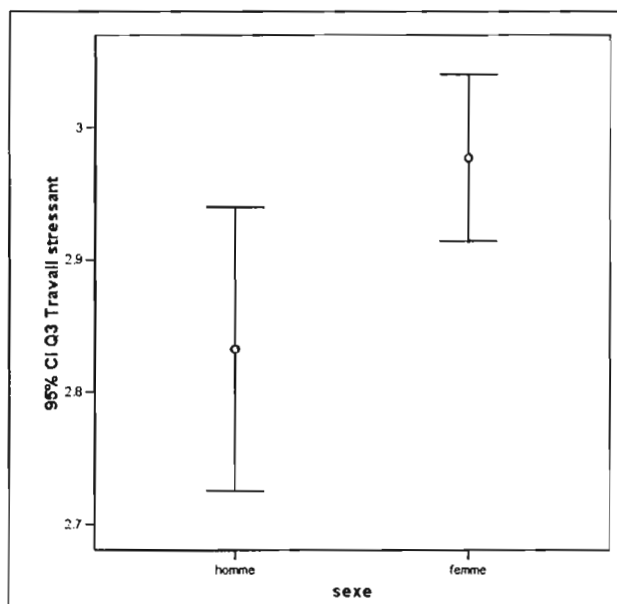
4.2 PERCEPTION DU STRESS AU TRAVAIL

Figure 4.2 : Perception du stress au travail



Notre indice d'ÉP INDBO est composé de quatre items. En s'attardant seulement à l'un d'entre eux, soit le stress, nous constatons que la majorité de notre échantillon considère son travail très stressant (16 %) ou plutôt stressant (62 %). De même, les femmes déclarent une moyenne de niveau de perception du stress supérieur aux hommes.

Figure 4.3 : Perception du stress au travail selon le sexe



Sexe	Nombre	Moyenne	Écart-type	Erreur std.
Homme	191	2,83	,749	,054
Femme	345	2,98	,595	,032
Total	536	2,93	,657	,028

Les femmes déclarent une moyenne de niveau de perception du stress supérieure (2,98) aux hommes (2,83). De même d'après le test non-paramétrique de type *Kruskal-Wallis*, le sexe et l'âge ont été associés à la variation du niveau de stress au travail perçu ($p < 0,05$).

4.3 VARIABLES DE CONTRÔLE

H2 : Le sexe est significativement associé à l'indice d'ÉP.

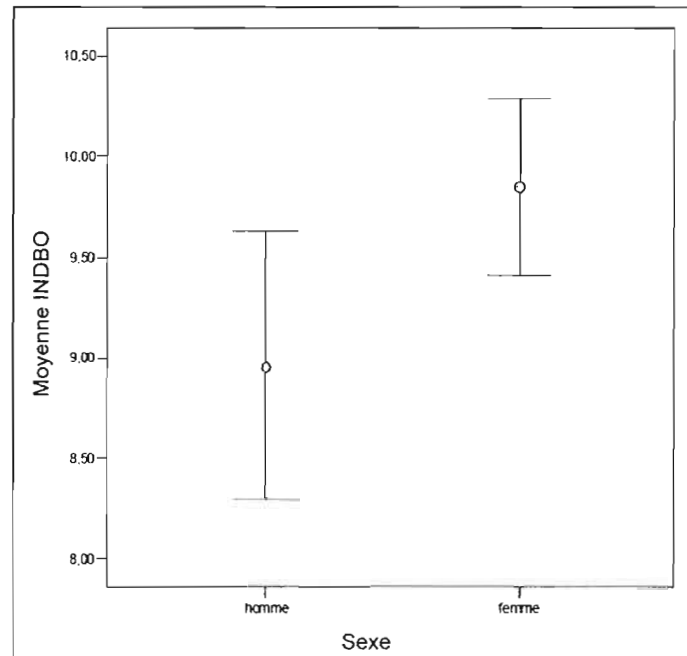
La première hypothèse de recherche posée visait à vérifier si le genre (sexe) est significativement associé à l'indice INDBO. Nous avons validé cette hypothèse ($F(1, 534) = 5,194$; $p = 0,023$).

Tableau 4.2 : Tableau sommaire hommes, femmes et INDBO moyen

INDBO	N	Moyenne	Écart-type	Erreur-type	95 % Intervalle de confiance		Minimum	Maximum
					Limite inf.	Limite sup.		
Homme	191 (36 %)	8,9581	4,68237	,33880	8,2898	9,6264	1,00	19,00
Femme	345 (64 %)	9,8493	4,13161	,22244	9,4118	10,2868	2,00	19,00
Total	536	9,5317	4,35256	,18800	9,1624	9,9010	1,00	19,00

De même, en comparant les moyennes et les écarts-types, les femmes déclarent un indice moyen global d'ÉP plus élevé que les hommes ($p = 0,023$).

Figure 4.4 : Effet du sexe sur l'indice moyen d'ÉP INDBO



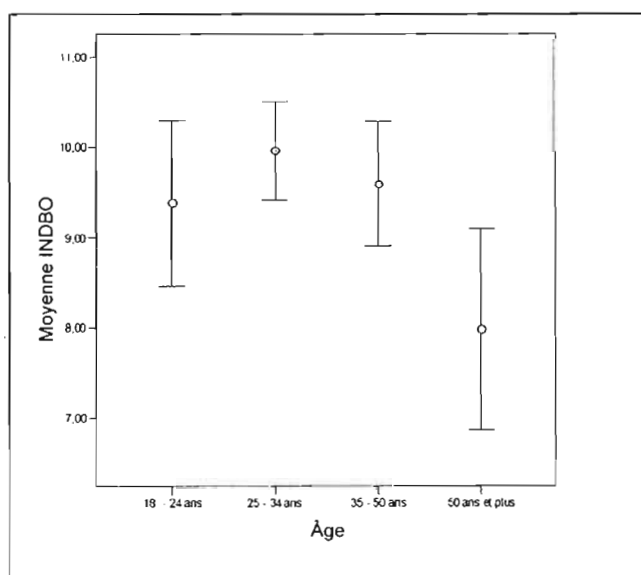
En comparant les moyennes et les écarts-types, les femmes déclarent des symptômes d'épuisement professionnel plus élevés, ce qui leur confère un indice INDBO d'ÉP moyennement plus élevé que les hommes.

H3 : L'âge est significativement associé à la variation de l'indice d'ÉP.

La seconde hypothèse de recherche posée vise à vérifier si l'âge est significativement associé à la variation de l'indice INDBO. Le test *ANOVA* a été effectué et nous avons validé cette seconde hypothèse ($F(3, 532) = 3,483$; $p = 0,016$).

Tableau 4.3 : Tableau sommaire - Âge et INDBO moyen

Âge et INDBO	N	Moyenne	Écart-type	Erreur Std.	95% Intervalle de confiance		Minimum	Maximum
					Limite inf.	Limite sup.		
18 à 24 ans	73 (13.6%)	9,3836	3,92863	,45981	8,4669	10,3002	2,00	18,00
25 à 34 ans	229 (42.7%)	9,9607	4,22433	,27915	9,4107	10,5107	3,00	19,00
35 à 50 ans	171 (32%)	9,5906	4,57445	,34982	8,9001	10,2812	2,00	19,00
50 ans et plus	63 (11.7%)	7,9841	4,40488	,55496	6,8748	9,0935	1,00	18,00
Total	536	9,5317	4,35256	,18800	9,1624	9,9010	1,00	19,00

Figure 4.5 : Effet de l'âge sur l'indice moyen d'ÉP INDBO

Suite à l'analyse des comparaisons multiples, les répondants et répondantes âgés de 25 à 34 ans déclarent un INDBO plus élevé que les travailleurs et travailleuses de plus de 50 ans ($p = 0,008$). De même, les individus de plus de 50 ans ont une tendance déclarer un INDBO plus bas que ceux et celles qui sont âgés de 35 à 50 ans ($p = 0,058$).

H4 : Le type d'entreprise est significativement associé à l'indice d'ÉP.

Notre troisième hypothèse de recherche visait à vérifier si le type d'entreprise est significativement associé à l'indice INDBO. Cette troisième hypothèse n'a pas été validée. Nous pouvons seulement constater une légère tendance en ce sens ($p = 0,061$).

Tableau 4.4 : Tableau sommaire - Types d'entreprise et INDBO

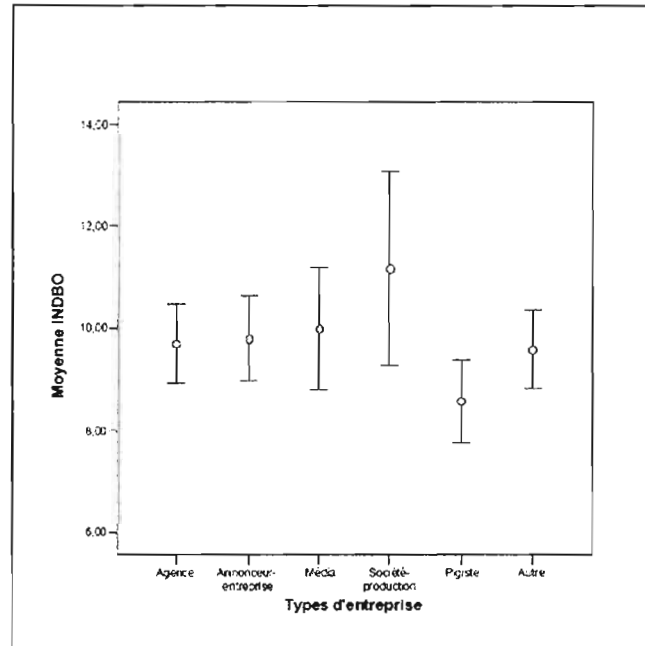
Types d'entreprise et INDBO	N	Moyenne	Écart-type	Erreur Std.	95% Intervalle de confiance		Minimum	Maximum
					Limite inf.	Limite sup.		
Agence	113 (21,1%)	9,6991	4,05296	,38127	8,9437	10,4546	3,00	19,00
Entreprise – Annonceur	91 (17%)	9,7912	4,01253	,42063	8,9556	10,6269	3,00	18,00
Médias	66 (12,3%)	9,9848	4,83415	,59504	8,7965	11,1732	2,00	13,00
Société de production	24 (4,5%)	11,1667	4,50764	,92012	9,2633	13,0701	2,00	18,00
Pigistes	123 (22,9%)	8,5772	4,52137	,40768	7,7702	9,3843	1,00	19,00
Autres	119 (22,2%)	9,5798	4,28536	,39284	8,8019	10,3578	1,00	19,00

4.3.1.1 Différences entre les types d'entreprise

Afin de bonifier notre analyse, nous avons effectué une comparaison multiple des entreprises ou encore une comparaison de type « 2 à 2 ». Dans ce dessein, nous avons eu recours la méthode de *Tukey*. Notre hypothèse n'a pas été validée, toutefois nous avons constaté une tendance dans la direction attendue.

En effet, les conclusions de ces analyses permettent de constater une tendance dans la variation de INDBO entre les pigistes et les sociétés de productions ($p = 0,081$). Il n'y a donc globalement pas de différences entre les types d'entreprise et INDBO si ce n'est qu'entre les gens oeuvrant au sein des sociétés de productions qui eux, semblent déclarer des symptômes moyens d'ÉP plus élevés que les pigistes (au niveau 10 % *alpha*).

Figure 4.6 : Effet du type d'entreprise sur l'indice moyen d'ÉP INDBO



Nous ne pouvons déclarer que la variation des moyennes de l'indice INDBO des travailleurs et des travailleuses du domaine est associé aux types d'entreprise dans lesquels les

communicateurs et communicatrices exercent leurs fonctions. En résumé, nous observons sensiblement le même niveau d'ÉP indépendamment du type d'entreprise.

4.3.1.2 Niveau de stress et types d'entreprise

Nous avons jugé pertinent de vérifier de façon plus spécifique si le type d'entreprise est significativement associé au niveau de stress déclaré. Pour ce faire, nous avons effectué un test non-paramétrique de type *Kruskal Wallis*. Le test n'a pas validé notre hypothèse ($p = 0,107$).

4.4 HYPOTHÈSES SUR LES VARIABLES INDÉPENDANTES

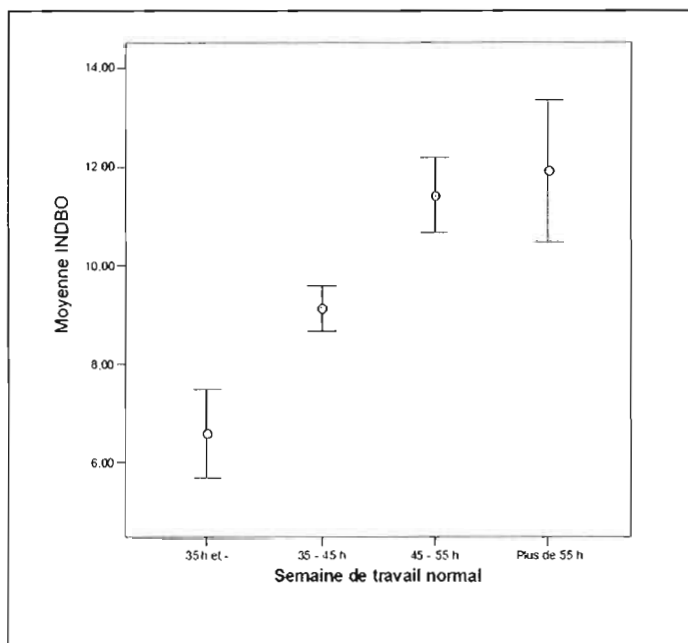
H5 : Le nombre d'heures travaillées est significativement associé à l'INDBO.

Cette cinquième hypothèse a pour but de vérifier si le nombre d'heures travaillées est significativement associé à l'indice INDBO et nous avons validé cette hypothèse ($F(5, 531) = 2,633$; $p = 0,023$).

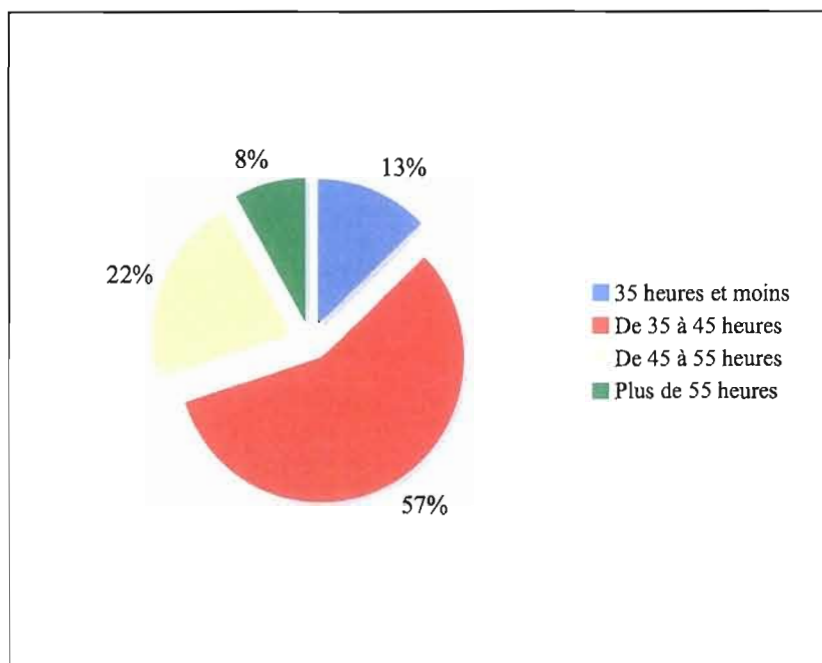
**Tableau 4.5 :Tableau sommaire –
Nombres d’heures travaillées par semaine et INDBO**

INDBO et heures de travail	N	Moyenne	Écart- type	Erreur- type	95% Intervalle de confiance		Minimum	Maximum
					Limite inf.	Limite supp.		
35 h et -	68	6,6029	3,69808	,44846	5,7078	7,4981	1,00	18,00
35 à 45 h	307	9,1270	4,01795	,22932	8,6758	9,5783	2,00	19,00
45 à 55 h	118	11,4068	4,22697	,38912	10,6361	12,1774	2,00	19,00
Plus de 55 h	43	11,9070	4,62300	,70500	10,4842	13,3297	2,00	19,00
Total	536	9,5317	4,35256	,18800	9,1624	9,9010	1,00	19,00

Figure 4.7 : Effet du nombre d'heures travaillées par semaine sur l'indice moyen d'ÉP INDBO



Tel qu'on l'observe dans le tableau précédent, le nombre d'heures travaillées est significativement associé à la variation de la moyenne de l'indice d'ÉP INDBO. Les gens travaillant à partir de 45 heures et plus par semaine déclarent des symptômes d'épuisement professionnels plus élevés que ceux travaillant 45 heures et moins ($p = 0,001$). Il n'existe pas de différence entre la variation de l'indice d'ÉP INDBO chez les gens travaillant 45 heures et plus et chez ceux travaillant 55 heures et plus ($p = 0,901$).

Figure 4.8 : Nombres d'heures travaillées par semaine

Après une première analyse, 30 % de notre échantillon estime travailler plus de 45 heures par semaine, 57,3 % estime entre 35 et 45 heures par semaine et 12,7 % déclare travailler 35 heures et moins par semaine.

Tableau 4.6 : Tableau sommaire - Heures travaillées selon le sexe

Sexe	N	Moyenne	Écart-type	Erreur std.	Min.	Max.
Homme	191	2,40	,918	,066	1 (35 h et –)	4 (+ de 55 h)
Femme	345	2,17	,675	,036	1 (35 h et –)	4 (+ de 55 h)
Total	536	2,25	,778	,034	1 (35 h et –)	4 (+ de 55 h)

Nous avons pu constater que le sexe est associé à la variation du nombre d'heures travaillées par semaine ($\chi^2(3_{df}) = 29,195$; $p = 0,001$) et les hommes déclarent en moyenne travailler plus que les femmes.

H6 : La perception du stress au travail est significativement associée au fait d'aimer ou non son travail.

Après analyse, le niveau de stress perçu n'est pas lié au fait d'aimer son travail ou non. Cette hypothèse n'est donc pas confirmée ($p > 0.05$).

H7 : Connaître une personne du domaine n'ayant pas trouvé de soutien est significativement associé à l'indice d'ÉP.

Comme nous l'avons vu, le soutien social est un facteur modérateur ou révélateur des symptômes d'ÉP et nous avons donc voulu vérifier si l'indice d'ÉP INDBO varie selon le fait de connaître ou non quelqu'un n'ayant pas trouvé de soutien en cas de problème grave. Nous avons confirmé cette hypothèse de façon significative ($F(1, 535) = 19,007$; $p = 0,001$).

Tableau 4.7 : Sommaire : Connaissance du domaine n'ayant pas trouvé de soutien en cas de problème grave et INDBO

Connaissance sans soutien avec problème grave et INDBO	N	Moyenne	Écart-type	Error Std.	Minimum	Maximum
Oui	146 (27%)	10,8493	4,77543	,39522	1,00	19,00
Non	390 (73%)	9,0385	4,08157	,20668	2,00	19,00
Total	536	9,5317	4,35256	,18800	1,00	19,00

De façon générale, 27 % des gens déclarent connaître quelqu'un du domaine avec un problème grave et n'ayant pas trouvé de soutien contrairement à 73 % des personnes qui déclarent le contraire.

4.4.1 Type d'entreprise et connaissance d'un individu du milieu des communications marketing n'ayant pas trouvé de soutien en cas de problème grave

La variation de l'indice d'ÉP INDBO est associée au fait de connaître ou non une personne du domaine n'ayant pas trouvé de soutien en cas de problème grave (H7 - Voir tableau 20). Nous avons ensuite voulu vérifier si le fait de connaître quelqu'un du domaine n'ayant pas trouvé de soutien en cas de problème grave varie selon le type d'entreprise. Nous avons donc effectué un test Chi-2 visant à comparer des proportions et nous avons validé cette idée (Chi-2 (S_{dl}) = 15,5007 ; $p = 0,008$).

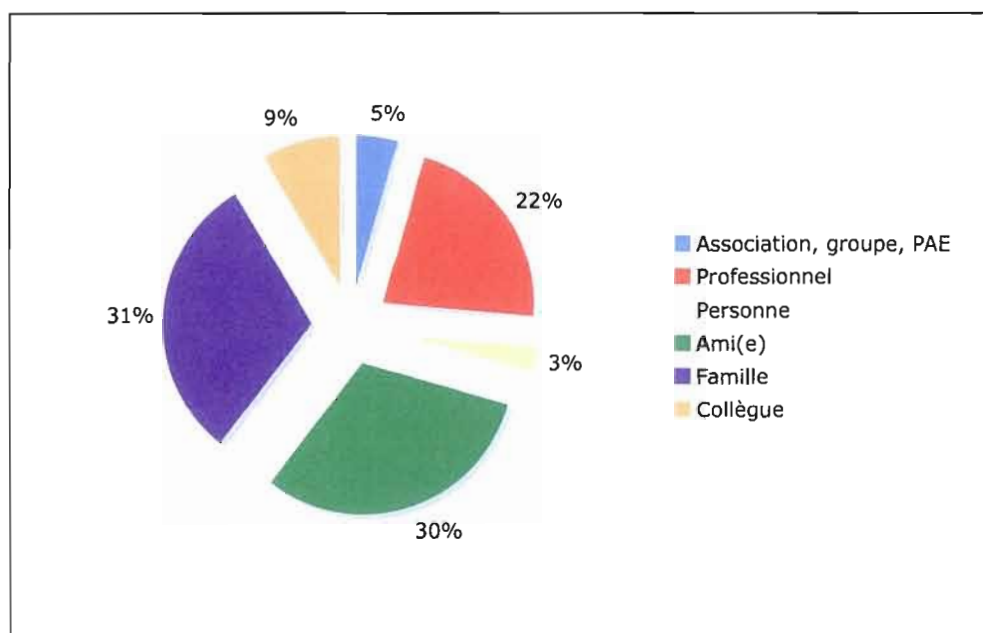
Tableau 4.8 : Type d'entreprise et connaissance du domaine n'ayant pas trouvé de soutien en cas de problème grave

			Connaissance du domaine avec problème grave sans soutien		Total
			Oui	Non	
Types d'entreprise	Agence	Nombre	31	82	113
		% Type d'entr.	27,4%	72,6%	100,0%
	Annonceur-entreprise	Nombre	17	74	91
		% Type d'entr.	18,7%	81,3%	100,0%
	Média	Nombre	22	44	66
		% Type d'entr.	33,3%	66,7%	100,0%
	Société-production	Nombre	11	13	24
		% Type d'entr.	45,8%	54,2%	100,0%
	Pigiste	Nombre	42	81	123
		% Type d'entr.	34,1%	65,9%	100,0%
Autre	Nombre	23	96	119	
	% Type d'entr.	19,3%	80,7%	100,0%	
Total		Nombre	146	390	536
		% Type d'entr.	27,2%	72,8%	100,0%

Le nombre de personnes connaissant quelqu'un du domaine ayant eu un problème grave et n'ayant pas trouvé de soutien varie selon le type d'entreprise. On constate que les pourcentages sont plus élevés dans les *médias* (33,3 %), chez les *pigistes* (34,1 %) et plus particulièrement dans les *sociétés de production* (45,8 %).

4.4.2 Sources de soutien et INDBO

Figure 4.9 : Sources de soutien privilégiées en cas de problème grave



Les gens tendent principalement à se retourner vers la famille, les amis et des professionnels en cas de problèmes graves.

Participation aux groupes de discussion et connaissance du BEC

Vingt-sept pourcent de nos répondants et de nos répondantes ont manifesté le désir de participer à d'éventuels groupes de discussion et 73 % n'en ont pas manifesté le désir. Aussi 16 % ont déclaré connaître le BEC et 84 % ne connaissent pas l'organisme. Par ailleurs, 81 % des gens seraient ouverts à faire appel aux services du BEC en cas de besoin.

Il existe une relation très significative entre le type d'entreprise et le fait de vouloir participer ou non aux groupes de discussion ($\chi^2 (5_{df}) = 25,659$; $p = 0,001$). Nous avons aussi noté

une relation très significative entre l'âge et le fait de vouloir participer aux groupes de discussion ($\chi^2(1_{df}) = 8,087$; $p = 0,004$).

Il existe aussi une relation très significative entre le fait de connaître une personne du domaine des communications-marketing ayant vécu un problème grave et n'ayant pas trouvé de soutien et le fait de vouloir participer ou non aux groupes de discussion ($\chi^2(1_{df}) = 7,806$; $p = 0,005$).

Tableau 4.9 : Connaissance du domaine n'ayant pas trouvé de soutien en cas de problème grave et intention de participer aux groupes de discussion

			Accepte participer aux groupes		Total
			Oui	Non	
Connaissance sans soutien avec problème grave	Oui	Nombre	52	94	146
		% Conn. sans soutien avec problème grave	35,6%	64,4%	100,0%
	Non	Nombre	92	298	390
		% Conn. sans soutien avec problème grave	23,6%	76,4%	100,0%
Total		Nombre	144	392	536
		% Conn. sans soutien avec problème grave	26,9%	73,1%	100,0%

Tableau 4.10 : Perception du niveau de stress au travail et intention de participation aux groupes de discussion

			Accepte de participer aux groupes		Total
			Oui	Non	
Travail stressant	Pas stressant du tout	Nombre	7	3	10
		% Trav. stress.	70,0%	30,0%	100,0%
	Peu stressant	Nombre	25	82	107
		% Trav. stress.	23,4%	76,6%	100,0%
	Plutôt stressant	Nombre	81	251	332
		% Trav. stress.	24,4%	75,6%	100,0%
	Très stressant	Nombre	31	56	87
		% Trav. stress.	35,6%	64,4%	100,0%
Total		Nombre	144	392	536
		% Trav. stress.	26,9%	73,1%	100,0%

Nous avons aussi noté une relation très significative entre la perception du niveau de stress au travail et le fait de vouloir participer aux groupes de discussion ($\chi^2 (3_{df}) = 14,569$; $p = 0,002$).

4.5 AUTRES QUESTIONS DE RECHERCHE PORTANT SUR LES PRIORITÉS D'AMÉLIORATION AU TRAVAIL

Afin d'approfondir notre connaissance des facteurs déterminants dans l'appréciation au travail pour les employés et employées du domaine étudié nous avons analysé les réponses à la question suivante :

« Quelles sont les principaux éléments que les travailleurs et travailleuses du domaine des communications-marketing au Québec aimeraient voir améliorés dans leur travail ? ».

L'analyse des réponses à cette question a permis de faire émerger deux nouveaux thèmes qui se sont ajoutés aux huit thèmes présumés au départ tel que présenté dans la section méthodologique. Au total, nous avons donc regroupé les priorités d'amélioration au travail de notre échantillon en dix thèmes. Les thèmes *accomplissement* et *santé et droit au travail* ont émergé en cours d'analyse.

4.5.1 Distribution des priorités d'amélioration au travail

En 2006, le NABS Monitor (Warren, 2006) révélait le manque de soutien et le manque de temps comme étant des problématiques centrales pour les travailleurs et travailleuses du domaine des communications-marketing. Après avoir effectué le regroupement des réponses à notre sondage selon chacun des dix thèmes de priorités d'amélioration au travail, nous avons constaté que les thèmes ayant obtenu le plus grand nombre de mentions, sont pratiquement les mêmes que ceux du NABS Monitor.

Tableau 4.11 : Thèmes selon l'ordre et les occurrences

Ordre	Thèmes	Occurrences	Pourcentage (N=1041)
1	Soutien	237	22,8 %
2	Charge de travail	175	16,8 %
3	Reconnaissance	161	15,5 %
4	Conciliation	90	8,6 %
5	Précarité	83	8,0 %
6	Ergonomie	80	7,7 %
7	Santé et droit au travail	63	6,1 %
8	Causes externes	54	5,2 %
9	Rôle dans org.	52	5,0 %
10	Accomplissement	46	4,4 %
TOTAL		1041	100,0 %

Le soutien (22,8 %) et la charge de travail (16,8 %) se révèlent comme deux thèmes au cœur des préoccupations de notre échantillon. Le besoin de reconnaissance (15,5 %) se place au troisième rang des priorités d'amélioration au travail des individus.

4.5.2 Descriptions des thèmes

Après analyse des lemmes et synapsies propres à chacun des thèmes, les priorités d'amélioration au travail se révèlent comme suit :

4.5.2.1 *Accomplissement*

Bien que ce thème ne soit présent que chez 4 % de notre échantillon, nous avons cru bon de mentionner que certains aient manifesté le besoin de se voir octroyer davantage d'autonomie dans la prise de leurs décisions et également de pouvoir user davantage de leur créativité dans le travail.

4.5.2.2 *Causes externes à l'entreprise*

Ce thème rejoint les thèmes précarité et reconnaissance par la préoccupation qu'ont les communicateurs et communicatrices quant à un plus grand besoin de considération et de reconnaissance de la part des clients avec qui ils et elles travaillent. L'attitude des clients externes et leur capacité de compréhension des réalités de l'entreprise ont été mentionnées.

4.5.2.3 *Charge de travail*

En ce qui concerne la charge quantitative de travail, ce qui semble causer des problèmes est la gestion du temps et le rythme du travail. Le temps consacré à un même dossier semble insuffisant et la gestion de différents dossiers à la fois n'est pas chose facile. Un besoin en formation est également souligné par les répondants et répondantes. Le thème charge de travail a beaucoup en commun avec celui du soutien, alors que les patrons et les membres des équipes de travail ne semblent pas être suffisamment soutenus.

4.5.2.4 *Conciliation travail-famille*

« Souplesse », « adaptabilité » et « flexibilité » sont les idées maîtresses du thème conciliation travail famille et l'on mentionne le désir de travailler de la maison une partie du temps ou encore, de réduire le nombre d'heures de travail.

4.5.2.5 *Ergonomie*

Le besoin d'un meilleur aménagement de l'espace est espéré à deux niveaux soit ceux de l'intimité (besoin d'espace privé) et du bruit (besoin de calme et de silence) traduisent particulièrement ce thème. Le manque de matériel adéquat pour réaliser les tâches est aussi un aspect ayant été noté par les individus.

4.5.2.6 *Précarité d'emploi*

Les idées de « travail permanent », de « continuité » et de « stabilité » transcendent ce thème. Le message est clair, on priorise ici un flot plus continu de contrats, des revenus réguliers et des horaires réguliers et des assurances.

4.5.2.7 *Reconnaissance au travail*

Au sein du thème de la reconnaissance, les gens désirent voir leurs services mieux rémunérés ou encore rémunéré de façon équitable de façon à ce que les heures supplémentaires effectuées soient considérées. Être promu à un poste mieux rémunéré est également un désir qui se manifeste souvent sous les vocables « possibilités d'avancement » et « évolution des personnes ».

4.5.2.8 *Rôle dans l'organisation*

On peut interpréter les demandes sur ce thème de deux façon. Premièrement on réfère à la répartition des tâches selon l'expertise et l'ancienneté, mais surtout, en second lieu, on tend à demander une meilleure répartition des tâches en regard de la quantité de tâches requises par le dossier accompli. On sous-entend donc, toute cette idée d'une répartition plus égalitaire des dossiers entre les acteurs d'un même département ou d'une même entreprise. Également, on semble attendre des supérieurs immédiats et des dirigeants d'entreprise qu'ils orientent davantage, les actions des gens en fixant clairement les objectifs à atteindre et les dossiers prioritaires en planifiant, organisant, distribuant et assistant mieux les membres de l'entreprise au quotidien.

4.5.2.9 *Soutien social*

Le rôle des équipes de travail est fréquemment mentionné par nos répondantes et par nos répondants. La constitution et le nombre de membres oeuvrant au sein des équipes de travail sont des facteurs importants propres qui viennent à leur tour influencer sur le soutien social. On semble questionner la composition de celles-ci (multidisciplinarité, expertise, compétence des membres), mais aussi le nombre de membres dans les équipes qui semble insuffisant. Pour certains, l'équipe est totalement absente. On revendique également le besoin de travailler davantage en équipe soit pour briser l'isolement ou encore pour être à même de diviser davantage les tâches. À l'occasion, on souligne le manque d'esprit d'équipe et le niveau de compétition du milieu et le manque de collaboration entre les salariés de mêmes entreprises. Le besoin de soutien ne s'arrête pas aux collègues et il semble que les répondants et les répondantes attendent des chefs d'équipe ou encore des patrons et membres de la direction, qu'ils s'impliquent davantage dans la division des tâches (coordination du projet et des échéanciers) et qu'ils soient plus présents auprès des travailleurs pour leur fournir un soutien moral.

4.5.2.10 Santé et droit au travail

Le stress et la gestion sont ressortis ici comme deux éléments problématiques. « Gestion du stress », « gestion du temps », « pause » ou « heure de dîner » sont autant de termes qui laissent entrevoir une lacune au plan de l'hygiène de vie. Ce thème regroupe sous un même toit, une cause, le temps ou le manque de temps, et une conséquence, le stress.

4.5.3 Différence des priorités d'amélioration au travail selon l'âge

De façon générale, toutes catégories d'âge confondues, les facteurs qui permettraient aux travailleurs et aux travailleuses d'améliorer leurs conditions de travail seraient les suivants :

- 1) Amélioration et changement au niveau du soutien social au travail ;
- 2) Amélioration et changement au niveau des charges quantitatives et qualitatives de travail ;
- 3) Amélioration et changement au niveau de la reconnaissance au travail ;

Nous constatons par ailleurs un changement dans l'ordre de priorité de ces facteurs selon les catégories d'âge.

Tableau 4.12 : Ordre des thèmes selon l'âge

Âge	18-24	25-34	35-50	50 ans et +
Thèmes	Rangs	Rangs	Rangs	Rangs
Soutien	1	1	1	1
Santé et droit au travail	4	5	8	7 Ex aequo
Rôle dans l'org.	7 Ex aequo	6	9	8
Reconnaissance	2	2 Ex aequo	3	4
Précarité	6	5	4	3
Ergonomie	7 Ex aequo	4	5	6 Ex aequo
Conciliation	5	3	6	5
Charge de travail	3	2 Ex aequo	2	2
Causes externes	8	7	7	6 Ex aequo
Accomplissement	7 Ex aequo	8	10	7 Ex aequo

Le soutien s'avère être au premier rang des priorités dans toutes les catégories d'âge. Parmi les différences entre les catégories d'âge qui attirent particulièrement notre attention la place de la *santé et des droits au travail* arrive au quatrième rang chez les 18-24 ans et au septième et huitième rang chez les 35 ans et plus. Les problèmes de *conciliation travail famille* semblent le lot des 25-34 ans (3^e rang) comparativement aux autres catégories d'âge qui la classent deux rangs plus loin. La *précarité* s'avère être au 3^e rang des priorités des salariés de 50 ans et plus alors qu'elle arrive au 6^e rang des priorités des jeunes de 18 à 34 ans.

4.5.4 Différence des priorités d'amélioration au travail selon le sexe

Mentionnons d'emblée, que les trois premiers thèmes sont les mêmes chez les deux sexe soit : *soutien*, *charge de travail* et *reconnaissance*. Quelques différences se présentent toutefois dont la *précarité* qui se place au 4^e rang chez les hommes alors qu'elle se retrouve

au 7^e rang chez les femmes. Aussi, le thème *conciliation* se retrouve au 4^e rang chez les dames alors qu'il prend la 7^e place chez les hommes. Pareil, le thème *santé et droit* prend la 5^e position au classement des femmes et se retrouve au dernier chez les messieurs. Plus, les *causes externes* semblent être davantage le lot des hommes alors que l'on peut constater une différence de 3 rangs entre les deux sexes. Ces différences nous semblent significatives compte tenu des différences de stressors entre les hommes et les femmes abordées dans notre cadre théorique. Nous y reviendrons dans la discussion de nos résultats.

Tableau 4.13 : Ordre des thèmes selon le sexe

Thèmes	Homme	Femme
Soutien	1	1
Reconnaissance	3	2
Charge de travail	2	3
Conciliation	7	4
Ergonomie	5	6
Santé et droit au travail	10	5
Rôle dans org.	9	8
Précarité	4	7
Causes externes	6	9
Accomplissement	8	10

4.5.5 Interaction du type d'entreprise sur les thèmes

Les trois premiers thèmes sont les mêmes dans l'ensemble des entreprises de types *agence*, chez les *annonceurs* et dans les *entreprises* de même que dans la catégorie *autres* soit, dans l'ordre : soutien, charge de travail et reconnaissance.

Dans les *médias*, la *reconnaissance* prend le pas sur la *charge de travail*. On note aussi un changement mineur dans en *société de production* alors que la charge de travail se retrouve en première position suivie par le *soutien* et la *reconnaissance*. La plus grande différence réside dans l'ordre des priorités des *pigistes* qui situent la *précarité* (1), la *charge de travail* (2), le *soutien* (3) et la *reconnaissance* (4).

De même, le thème *conciliation* se retrouve au 4^e rang pour tous et toutes, à l'exception des *pigistes* (6^e position) et des employés et employées en *société de production*, qui en font leur priorité numéro cinq.

Au plan du thème de la *santé et des droits au travail*, les *agences* et les *médias* en font leur 6^e priorité comparativement aux *pigistes* et salariés des *sociétés de production* qui classent ce thème au 10^e rang. Les gens oeuvrant en *entreprises* et chez les *annonceurs* présentent un écart de classement moins significatif avec les *pigistes* et les *sociétés de production* en accordant respectivement la 7^e et la 8^e place à la *santé et aux droits au travail*.

Tableau 4.14 : Ordre des thèmes selon le type d'entreprise

Types d'entreprise	Agence	Annonceur-entreprise	Médias	Pigistes	Production	Autres
Thèmes						
Soutien	1	1	1	3	2	1
Reconnaissance	3	3	2	4	3	3
Charge de travail	2	2	3	2	1	2
Conciliation	4	4	4	6	5	4
Ergonomie	5	6	5	7	6	5
Santé et droit au travail	6	7	6	8	10	10
Rôle dans org.	8	5	7	10	4	6
Précarité	10	10	8	1	7	8
Causes externes	7	8	9	5	8	9
Accomplissement	9	9	10	9	9	7

Le thème *causes externes* semble incomber davantage aux *pigistes* alors qu'ils et elles placent cet élément au 5^e rang. Les *agences* lui ont également accordé une plus grande place que les autres avec le 7^e rang.

Par ailleurs, contrairement aux autres les gens travaillant chez l'*annonceur* ou en *entreprise* et en *sociétés de production* situent le thème *rôle dans l'organisation* plus tôt sur la liste en lui octroyant le 5^e et 4^e rang.

4.5.6 Contribution significatives des variables à la mention des thèmes

Nous avons pris soin d'analyser quelles variables contribuent significativement à la mention des thèmes. La variable *âge* et la variable *INDBO* ne contribuent à la mention d'aucun thème ($p > 0,05$) et la mention des thèmes *ergonomie*, *accomplissement* et *rôle dans l'organisation*

ne se voit significativement associé à aucune variable ($p > 0,05$). Voici les résultats significatifs dans les deux prochains tableaux.

Tableau 4.15 : Contributions significatives des variables sexe, types d'entreprise et Q1type3g à la mention des thèmes

THÈMES	Sexe	Types d'entreprise	Q1type3g
Soutien	(Chi-2 (1 _{df}) = 11,177 ; $p = 0,001$) Moyenne globale : 0,4366 Moyenne sup. : Femmes 0,4899	(Chi-2 (5 _{df}) = 21,859 ; $p = 0,001$) Moyenne globale : 0,4366 Moyenne sup. : Annonceur-Entreprise 0,5385 Média 0,5000 Autre 0,5378	
Conciliation	(Chi-2 (1 _{df}) = 7,136 ; $p = 0,008$) Moyenne globale : 0,1679 Moyenne sup. : Femmes 0,2000		
Santé et droit au travail	(Chi-2 (1 _{df}) = 5,999 ; $p = 0,018$) Moyenne globale : 0,1175 Moyennes sup. : Femmes 0,1420		
Précarité		(Chi-2 (5 _{df}) = 85,950 ; $p = 0,000$) Moyenne globale :	(Chi-2 (2 _{df}) = 39,407 ; $p = 0,020$)

THÈMES	Sexe	Types d'entreprise	Q1type3g
		0,1530 Moyenne sup. : Pigiste 0,4146	Moyenne globale : 0,1530 Moyenne sup. : PigistesAutres 0,2603
Causes externes		(Chi-2 (5 _{dl}) = 11,870 ; p = 0,037) Moyenne globale : 0,1530 Moyenne sup. : Pigiste 0,1707 Autre 0,1008	(Chi-2 (2 _{dl}) = 6,959 ; p = 0,031) Moyenne globale : 0,0989 Moyenne sup. : PigistesAutres 0,1364

Étonnamment, le *type d'entreprise* est une variable qui contribue significativement à la mention du thème *soutien* ($p < 0,05$), par contre la variable *q1type3g* (les six types d'entreprises regroupés en trois paires) ne contribue pas significativement à la mention de ce même thème ($p > 0,05$).

Tableau 4.16 : Contributions significatives des variables INDBO3_g et INDBOélevésabsolus à la mention des thèmes

THÈMES	INDBO3_g	INDBOélevésabsolu
Reconnaissance		(Chi-2 (1 _{dl}) = 5,484 ; p = 0,019) Moyenne globale : 0,2966 Moyenne sup. : Autres 0,3077
Charge de travail	(Chi-2 (2 _{dl}) = 18,804 ; p = 0,000) Moyenne globale : 0,3265 Moyenne sup. : INDBO Moyen 0,3475 INDBO Élevé 0,4324	
Conciliation		(Chi-2 (1 _{dl}) = 4,452 ; p = 0,035) Moyenne globale : 0,1679 Moyenne sup. : Élevésabsolus 0,3103
Santé et droit au travail	(Chi-2 (2 _{dl}) = 7,844 ; p = 0,020) Moyenne globale : 0,1175 Moyenne sup. : INDBO Élevé 0,1892	
Précarité	(Chi-2 (2 _{dl}) = 10,477 ; p = 0,005) Moyenne globale : 0,1530 Moyenne sup. : INDBO Faible 0,2333	

Notons que la variable *INDBO3_g* (trois groupes distincts de répondants et de répondantes selon qu'ils et elles ont un niveau bas, moyen ou élevé d'INDBO) se voit associée à la mention des thèmes *charge de travail*, *santé et droit au travail* ainsi que *précarité* ($p < 0,05$). De plus, la variable *INDBOélevésabsolus* se voit significativement associée à la mention des thèmes *reconnaissance* et *conciliation*.

Comme nous l'avons mentionné dans la section précédente consacrée à la méthodologie, les individus ayant un niveau d'ÉP variant entre 16 et 20 et ayant indiqué des niveaux de symptômes 4 et 5 aux quatre composantes de notre indice INDBO ont un niveau d'ÉP élevé absolu dans le cadre de cette étude. Comme nous venons de le constater la mention des thèmes *reconnaissance* et *conciliation* est significativement associée aux répondants et répondantes ayant un indice d'ÉP INDBO élevé absolu ($p < 0,05$).

4.6 CONCLUSION

Par cette section, nous désirions exposer les principaux résultats obtenus au cours de notre recherche. Ainsi, après avoir présenté les données sociodémographiques propres à notre échantillon, nous avons soulevé l'impact de plusieurs variables sur la variation de l'indice d'ÉP INDBO. En dernière section de ce chapitre, nous avons également approfondi notre connaissance des priorités d'amélioration au travail ayant été soulevées par nos répondants et répondantes. Cette section nous aura permis entre autres de mieux identifier les facteurs organisationnels et communicationnels que nous devons tenir en compte dans l'analyse de la problématique de l'épuisement professionnel dans l'industrie des communications-marketing au Québec. Nous présenterons maintenant notre analyse de la situation en discutant ces résultats au prochain chapitre.

CHAPITRE V

DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Aux chapitres précédents, nous avons exposé les principaux résultats ayant découlé de notre étude et nous avons montré l'impact des différentes variables sur notre indice d'ÉP INDBO. De plus, nous avons présenté les résultats découlant de l'analyse des priorités d'amélioration au travail, exprimées par nos répondants et répondantes. Ces résultats doivent maintenant être mis en relation et discutés selon une approche communicationnelle à l'aide des différents éléments et concepts communicationnels mentionnés tout au long du second chapitre de ce mémoire. Les analyses effectuées et les résultats obtenus étant très nombreux, nous avons décidé de centrer notre analyse autour de certains résultats seulement. Nous les avons choisis pour leur caractère révélateur à l'endroit de la problématique étudiée et pour les renseignements qu'ils fournissent quant à notre question de recherche :

« Au sein de l'industrie des communications-marketing au Québec, quelle est la proportion de travailleurs et travailleuses à risque d'épuisement professionnel et quels sont les facteurs associés à ce risque ? »

Les résultats des questions spécifiques de recherche viendront appuyer la discussion aux moments opportuns et les constats ou commentaires des membres du comité BEC (Daniel Rabinowicz et Samia Chebeir), ou d'autres personnes rencontrées, seront intégrés afin d'appuyer et d'enrichir notre discussion.

Nous débuterons par discuter des résultats de notre hypothèse centrale en expliquant pourquoi notre hypothèse n'a pas été confirmée. Ensuite nous nous attarderons davantage à la portion de notre échantillon ayant déclaré des symptômes élevés absolus d'ÉP en essayant de dégager les causes potentielles. En guise de conclusion à ce chapitre, nous reviendrons sur les biais, les limites et sur la portée de cette étude.

5.1 PROPORTION DE L'ÉCHANTILLON À SYMPTÔMES ÉLEVÉS ABSOLUS D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

Cette première section du texte abordera les résultats de notre hypothèse centrale visant à déterminer la proportion de travailleurs et travailleuses démontrant des symptômes élevés d'ÉP. Nous le ferons en traitant tout d'abord de la satisfaction et du sentiment d'accomplissement au travail. Nous discuterons ensuite des processus communicationnels, des méthodes de travail et de l'esprit d'équipe dans les entreprises. Nous terminerons par développer sur la taille des entreprises; un item manquant aux données de cette étude.

5.1.1 Satisfaction et sentiment d'accomplissement au travail

Compte tenu du contexte stressant des emplois du domaine, nous avons fait l'hypothèse que les résultats seraient différents. C'est donc avec surprise et avec étonnement que nous avons constaté qu'environ seulement 5 % des gens présentent des symptômes élevés d'ÉP absolus. Nos résultats ont aussi étonné des membres du comité BEC qui croyaient, que la proportion de gens ayant des symptômes d'ÉP élevés serait plus importante.

Un fait frappant permettant d'expliquer la situation est que nous nous retrouvons devant des personnes qui aiment leur travail et qui s'y sentent accomplies. Nous pouvons donc penser que le travail est peut-être ici tellement valorisant qu'il compense pour tout le stress et la fatigue ressentis. Aussi, nous avons constaté que les gens du milieu aiment leur travail et des études ont montré un lien positif entre des faibles niveaux d'ÉP chez les individus et la satisfaction au travail (Miller, Ellis, Zook et Lyles, 1990 ; Truchot, 2004).

Selon nous, les processus communicationnels et les méthodes de travail utilisés dans l'industrie sont en partie la source de cet amour du métier qu'ont les gens et de leur façon de mieux conjuguer avec les symptômes d'ÉP. C'est sur ce sujet que se poursuivra d'ailleurs notre discussion.

5.1.2 Processus communicationnels dans les entreprises, méthodes de travail et esprit d'équipe

Les résultats précédents nous invitent à considérer les processus communicationnels et les méthodes de travail mis en place dans les organisations de l'industrie des communications-marketing. Ces processus peuvent effectivement contribuer à l'ÉP s'ils sont inadéquats (Truchot, 2004), mais également modérer l'apparition des symptômes s'ils permettent, entre autres, aux gens de participer à la prise de décision, d'être en relation et de bénéficier du soutien de leurs collègues (Albrecht, 1982 *dans* Ray, 1983 ; Ray et Miller, 1994; Pines & Kafry, 1978 *dans* Ray, 1983). La manière dont sont effectuées les communications des objectifs de l'entreprise aux personnes influe également sur leur perception du temps et sur leurs communications avec autrui (Ballard et Seibold, 2006; Cormier, 1995, Ray, 1983) et nous savons que l'insécurité ou le sentiment de précarité ont été associés à l'ÉP (Maslach et Jackson, 2001). Pour toutes ces raisons, nous croyons que les processus communicationnels peuvent expliquer le résultat de notre hypothèse centrale.

Le modèle communicationnel de l'ÉP de Ray et Miller (1991) avait pour hypothèse de base que la perception de participer activement aux prises de décisions influence la perception du soutien des supérieurs et incidemment les perceptions qu'ont les hommes et les femmes des stressseurs au travail, de l'ÉP et de la satisfaction au travail. La combinaison de nos résultats aux modèles de l'ÉP de Ray et Miller (1991) de même qu'au fait que les gens du domaine travaillent énormément en équipe nous fait penser que les processus de *coping* utilisés ici joue fort probablement un rôle sur les symptômes globaux d'ÉP de notre échantillon. Le fait que nous n'ayons pas remarqué de différence entre les pigistes et les autres types d'entreprise peut venir contredire cette idée, mais rappelons toutefois, que ceux-ci n'ont pas indiqué les mêmes priorités d'amélioration au travail que les autres personnes. Nous croyons donc, comme nous l'avons mentionné plus tôt que les stressseurs pouvant mener à l'ÉP ne sont tout simplement pas les mêmes pour eux et que les stratégies de *coping* doivent différer un peu. Toutefois, nos résultats quantitatifs ne nous permettent pas de nous avancer davantage sur le sujet. Les entretiens que nous avons réalisés ont toutefois conforté l'existence de cette différence de stressseurs au travail.

Il a été démontré que plusieurs types de *coping* contrent l'évolution des symptômes de l'ÉP et aident à mieux « gérer » le stress (Casey, 1998; Ekman, 1997 et 1993; Farber *dans* Scott, 2001; Koesten, 2006; Leiter, 1988; Lindemann, 2005; Reinard et Crawford, 1983; Tracy, 2005). Bien que les travailleurs et travailleuses du domaine déclarent avoir des besoins en matière de *soutien*, de *charge de travail* et de *reconnaissance*, il apparaît pourtant que le domaine des communications-marketing dispose déjà de structures permettant une bonne communication entre pairs. Comme nous l'avons vu dans la problématique, les différents acteurs et actrices du domaine font partie d'une « chaîne de production » composée de plusieurs niveaux et de différents types d'entreprise interagissant ensemble (CICQ, 2007) dans la réalisation de projets. Aussi, Farber (*dans* Scott, 2001) insiste sur le fait qu'une bonne stratégie communicationnelle de *coping* soit de construire des réseaux sociaux forts pour que tous ensemble soient en mesure de modérer les effets négatifs du stress. Nous pouvons penser que les méthodes et les conditions de travail de l'industrie des communications-marketing favorisent cette méthode de *coping* et que nous pourrions y associer les résultats de notre étude et plus particulièrement le fait que la proportion de gens ayant un niveau d'ÉP élevé et très élevé ne soit pas majoritaire comme nous le pensions au départ. Assurément, d'après nos entretiens et notre expérience personnelle dans le domaine, la capacité à travailler en équipe est une condition à l'embauche dans l'industrie et une réalité quotidienne du travail. C'est souvent à l'occasion de rencontre d'équipe, *brainstorming*, que se planifient les « mandats » des agences ou encore les événements ou les stratégies communicationnels. Cette réalité nous invite à considérer sérieusement le soutien social comme modérateur du stress (Ray, 1983 et 1991 ; Ray et Miller 1991 et 1994) et ce, bien que notre échantillon le considère insuffisant. Effectivement les gens demandent encore plus de soutien des patrons et aussi des collègues.

Cet apport des relations interpersonnelles et du travail d'équipe comme modérateur de l'ÉP a déjà été révélé comme une stratégie communicationnelle efficace pour les infirmières et les responsables de services de garde d'enfants (Sypher Davenport et Ray, 1984). De plus, la perception que se fait la personne du soutien social a de l'importance sur sa façon de concevoir l'expérience vécue (Saint-Charles et Mongeau, 2005). Il en est de même pour le stress dont la nature de l'impact dépend en partie de la perception et de la façon dont l'individu vit la situation « stressante » tel que Berger et Calabrese le présente dans

l'Uncertainty reduction theory. Si les méthodes de *coping* encouragées et la perception générale qu'ont les gens, et que donne les questionnaires de leurs réalités de travail, sont appropriées, il sera normalement possible pour l'individu de s'adapter tel que le suppose LFAT en postulant à la base qu'une attitude sera adoptée selon la moyenne des attitudes que l'individu aura détecté autour de lui (Koll, 1980) :

« [...] a heavy workload (and the exhaustion associated with it) does not lead the role stress, it may result in exhilaration and a sense of mastery of a challenging job. Thus the stress associated with workload may function positively as eustress, rather than distress (Seyle, 1976). (...) it is possible that some people with a high need for achievement might thrive in this kind of environment. (Ray & Miller, 1991 : 521) »

Travailler en équipe, dans des contextes variables et des lieux différents (à l'occasion en dehors des murs du bureau⁶⁰), pouvoir élaborer ensemble des échéanciers et vivre des moments stressants et intenses menant à la réalisation de projets communs peuvent être des réalités et méthodes du travail vécues positivement par les gens du domaine et diminuer le caractère stressant du travail.

Un autre fait intéressant est le constat que, selon les études, pour les individus, parler ensemble de leur stress contribue à augmenter la force des liens les unissant et ainsi à renforcer l'esprit d'équipe. Les relations interpersonnelles ayant cours entre les gens de l'industrie des communications-marketing viennent peut-être compenser pour le manque de reconnaissance du milieu de travail (Ray et Miller, 1991 : 188 et 189). Cette piste de réflexion nous semble encore plus intéressante afin d'expliquer nos résultats, car le besoin de reconnaissance se situe dans les trois premières priorités d'amélioration des individus au travail. C'est donc peut-être par le moyen de la discussion informelle, entre pairs, ou encore par des rencontres d'équipe plus formelles que les travailleurs et travailleuses en viennent à forger les défenses nécessaires à résister au stress et aux pressions du milieu.

Cette piste d'explication s'avère encore plus envisageable en considérant qu'une autre des possibilités pouvant contrer les symptômes de l'ÉP est la multiplicité des liens (Ray et Miller, 1991) du réseau social. Nos résultats montrent que les individus de l'industrie des

⁶⁰ Plusieurs emplois du domaine présentent de nombreuses possibilités de déplacements au quotidien (rencontre avec les clients, dîners, rencontres d'affaires, visites de lieux spéciaux, conférences de presse, premières de spectacles, expositions, essai de produits, etc.).

communications-marketing se tournent en premier lieu vers les amis et amies ou encore vers la famille en cas de problème grave. Par contre, les collègues de travail n'ont pas reçu cette confiance de la part de notre échantillon. Une question portant sur les collègues de travail étant également des amis ou amies, nous aurait permis de confirmer que les liens multiplexes entre les personnes du domaine contribuent eux aussi à aider les personnes à mieux conjuguer avec les aspects négatifs du boulot et avec leurs symptômes d'ÉP. Cette piste de réflexion inviterait aussi à questionner le sens de « vie personnelle » pour les personnes du domaine. Effectivement, si les collègues de bureau sont aussi les amis et amies du bureau, il se pourrait alors que le travail, ou du moins les discussions, à propos du travail, continuent dans les temps libres par exemple. Ceci demeure donc encore une piste d'explication de nos résultats mais, permettrait de mieux comprendre pourquoi « *l'impression de négliger sa vie personnelle à cause du travail* » est l'item contribuant le plus à la variation de l'indice INDBO. Cette piste gagnerait à être développée davantage.

5.1.3 Taille des entreprises

Malheureusement, nous ne disposons pas de données sur la taille des entreprises dans le cadre de cette étude, mais il est, selon nous, envisageable de penser que la majorité des individus ayant répondu à notre sondage oeuvrent au sein de grandes entreprises de l'industrie des communications comptant plus de 50 employés. La concentration de notre échantillon à Montréal est un indice à ce sujet car les plus grandes entreprises du domaine s'y retrouvent. Si tel est le cas, ceci pourrait expliquer que la proportion d'individus présentant des symptômes d'ÉP soit moins grande que nous ne le pensions au départ. La taille des entreprises est effectivement une dimension pouvant affecter les processus de *soutien*, la *charge de travail* et les processus de *reconnaissance* en faveur des gens (Eakin, 2001) ou, au contraire, entraîner de la difficulté à rejoindre les personnes étant donné la complexité de l'organisation du travail (Mintzberg, 1989) de même que les stratégies de communication internes mises en place.

Si ce n'est pas le cas et que les entreprises s'avèrent au contraire être en majorité des PME, nous pourrions alors penser que les processus communicationnels mis en place et le nombre

restreints d'individus en présence favorisent une certaine proximité entre ceux-ci et un meilleur climat communicationnel. La culture d'entreprise et les processus communicationnels en place auraient alors un effet positif sur l'ÉP tel que discuté dans la section précédente du texte. Ceci viendrait aussi expliquer les trois principales priorités d'amélioration au travail des gens car le nombre restreints d'individus en entreprise peut aussi apporter des problèmes tels le manque de *soutien*, la *surcharge importante de travail* et le *manque de reconnaissance* par *manque de moyen et de temps* des supérieurs et des pairs.

Afin d'expliquer le résultat de notre hypothèse principale, nous avons mis trois principales pistes de réflexion de l'avant : le sentiment d'accomplissement et la satisfaction au travail, les processus communicationnels ainsi que la taille des entreprises des répondants et répondantes de notre sondage.

En terminant, dans cette section revenons rapidement sur la nature du travail en communication-marketing qui doit aussi être prise en compte dans les résultats de l'étude. Au début de ce mémoire, nous avons mis de l'avant plusieurs facteurs pouvant selon nous faire de ce domaine d'emploi un domaine à risque. En cours d'étude, nous avons réalisé qu'il était important de relativiser cette comparaison entre les emplois des communications-marketing et ceux qui ont été étudiées par les principales études sur l'ÉP (Maslach et Jackson, 2001). Effectivement, Daniel Rabinowicz et Samia Chebeir faisaient remarquer qu'il n'est peut-être pas adéquat de comparer ce type de travail à ceux des domaines de l'éducation et des soins infirmiers par exemple. Cela est juste, la nature de l'emploi est peut-être ici en jeu dans les résultats de même que les cas auxquels sont ici confrontées les personnes au quotidien. Pour Rabinowicz, les emplois du domaine sont pour la plupart du temps « ludique » et il n'est pas question d'y sauver des vies.

Par contre pour des raisons peut-être différentes de celles qui sont évoquées dans d'autres secteurs d'emploi, des cas d'ÉP existent chez les communicateurs et communicatrices comme en témoignent nos résultats. Plus, les cas d'ÉP ne seraient pas exclusivement liés au domaine de l'emploi, mais à la demande du travail et aux ressources disponibles dans le milieu (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001). Il est maintenant nécessaire de se questionner sur les raisons à la base de l'ÉP dans ce domaine particulier d'emploi.

5.2 LES AUTRES DANS TOUT ÇA ...

Si nous venons de lancer une explication à l'attention de la majorité de gens ne présentant pas des symptômes d'ÉP élevés absolus, il importe aussi de tenter d'expliquer pourquoi certaines personnes le sont ou encore, selon quels facteurs elles pourraient le devenir. Les prochains paragraphes traiteront justement des personnes ayant démontré davantage de symptômes d'ÉP dans notre étude et des raisons pouvant expliquer ces résultats.

5.2.1 L'importance du système et du contexte

L'approche communicationnelle se base sur deux grands postulats soit que « [...] rien ne se passe dans un système qui ne trouve sa place dans un ensemble d'interactions (un système) » (Kerbrat-Orecchioni, 1998 : 147) et que « [...] le sens d'une communication n'est pas une donnée qui préexiste à l'action, c'est une construction collective des acteurs en situation, construction qui se fait à partir de leurs propres communications [...] » (Kerbrat-Orecchioni, 1998 : 147). Nous ne pouvons donc ici faire une analyse communicationnelle sans mentionner que la situation révélée par les résultats de notre étude traduit, en grande partie selon nous, les changements récents dans le monde du travail (Carpentier-Roy, 2000; De Gaulejac, 2004; Dejours, 1993; Forest, 2007; Gervais, 1991; Morin, 1996; Truchot, 2004; Vézina et Malenfant, 1995). Dans l'industrie des communications-marketing, cette situation se dépeint par une surcharge de travail et un manque de ressources humaines combinées, à des salaires ne tenant pas toujours compte des horaires de travail et des heures supplémentaires ni du coût de la vie, de même qu'à des changements technologiques étant venu accélérer le rythme du travail et augmenter les attentes des clients et clientes. Notre position se voit confortée par le fait que les thèmes *soutien*, *charge de travail* et *reconnaissance* arrivent en tête de liste des besoins des personnes dans notre étude.

Le caractère changeant des équipes de travail et le haut roulement de personnel a été souligné dans nos entrevues. La coopération et la capacité des équipes de travail à maintenir un climat

de confiance sont ici des éléments pouvant être mis en relation avec le niveau de stress déclaré par notre échantillon. En considérant l'*Uncertainty reduction theory*, l'incertitude tend généralement à diminuer par le contact avec autrui, mais, en état d'incertitude, les individus tendent à être moins confiants et produisent plus de plans de rechange⁶¹ (Littlejohn et Foss, 2004). Toutefois, encore faut-il avoir le temps de créer des liens de confiance et que le climat de l'entreprise soit favorable à la communication entre pairs, comme nous l'avons souligné plus tôt.

Parallèlement, un contexte de plus en plus compétitif semble animer le milieu de la communication-marketing⁶² au Québec (CICQ, 2007) et que ceci entraîne, selon nous, une mouvance globale invitant les individus à se dépasser sans cesse allant même parfois jusqu'à provoquer un conflit éthique entre la personne et son travail. À titre d'exemple, Bénard (2006) mentionnait en parlant des métiers de chargés de communication d'une forme d'idéalisation de la communication :

« Ils se forgent, par exemple, une conception élevée et humaniste de leur tâche, considérée comme « l'un des fondements de la démocratie ». La défense mise en place consiste ainsi pour certains à transcender ou à sublimer la finalité de leur mission afin de lui donner un sens acceptable pour eux, « une dimension philosophique », « une foi » qui soutient leur action, selon leurs propres termes. »

Rappelons ici que, selon nous, l'ÉP constitue d'une certaine façon, pour faire un parallèle avec le modèle de la communication proposé par Claude Shannon (1948), une rupture de la communication avec soi-même. Il y a du bruit sur la ligne interne de l'individu menant à une incapacité d'écouter ses propres limites :

« Il est en effet extrêmement difficile de réaliser ses limites quand on a l'habitude de se percevoir comme un « gagnant », comme un « leader », comme celui ou celle qui porte un projet jusqu'au bout, motive son équipe et résout les problèmes. C'est une image

⁶¹ Dans le langage populaire, on utilise souvent l'expression « Faire un plan B » ou encore « J'ai prévu un plan B, C, ou D... » et ainsi de suite. On peut aussi penser à l'idée de scénario que l'on prépare avant de vivre une situation ou un événement que l'on anticipe avec inquiétude ou du, moins avec un peu de stress.

⁶² Par exemple, pour les agences de publicité et de relations publiques ceci se manifeste par le déplacement des centres de décisions des entreprises de communications-marketing, ou de leurs clients, à l'extérieur du Québec (CICQ, 2007).

extrêmement valorisante et la perte de cette image est ressentie comme la perte d'une partie de soi-même. » (Forest, 2007 : 16)

Mentionnons aussi que le contexte global dans lequel se trouve l'industrie peut mener à des conduites individuelles abusives ou à des abus de pouvoirs (entre gestionnaires, et travailleurs et travailleuses ou encore, entre les gens de mêmes statuts) envers autrui (Hirigoyen, 1998) et mener à l'ÉP. Nous n'aborderons toutefois pas cette dimension plus en profondeur, mais tenions à le souligner.

Pour nous, l'ÉP constitue aussi une coupure de la communication avec soi et cette coupure peut être encouragée, ou non par autrui et donc, par le biais de la communication interpersonnelle. L'ÉP devient alors en quelque sorte systémique (Forest, 2007) voire contagieux. D'ailleurs, la théorie de la conservation des ressources d'Hobfoll (1989) propose que l'ÉP serait lié au fait qu'un individu investisse davantage de ressources qu'il n'en retire. Cette personne a donc moins envie de prendre des risques et « d'investir », au sens d'Hobfoll, dans son travail ou encore dans ses relations avec autrui. Le sentiment d'épuisement et de dépersonnalisation encourage ce sentiment d'être menacé par la perte de ressources supplémentaires et les comportements en découlant et vice-versa. Cette piste d'analyse se résume donc ainsi : un climat de travail compétitif et pressurant, comme celui de l'industrie des communications-marketing, encourage donc peut-être au dépassement de ses limites et à un bris de la communication avec soi encouragé, ou non, par une communication pathologique (Watzlawick, Beavin et Jackson, 1972) avec ses supérieurs ou encore avec ses pairs.

Suite à tout ce qui précède, nous allons maintenant discuter des conséquences du système interne de l'entreprise sur la vie des personnes. La prochaine section invite à se pencher sur la variable « « impression de négliger sa vie à cause du travail » s'étant révélée comme très importante sur l'indice d'ÉP des personnes.

5.2.2 Impression de négliger sa vie à cause du travail

Il existe une relation très significative entre INDBO et le fait de négliger sa vie personnelle à cause du travail; cette variable contribuant le plus à faire varier l'indice INDBO (65 %). Ceci nous pousse à nous pencher sur les six différents types d'entreprise et surtout sur l'horaire de travail.

En ce qui a trait aux six différents types d'entreprise, nous n'avons pas été en mesure de constater une association significative entre ceux-ci et notre indice d'INDBO, mais le nombre d'heures a été associé à la variation de l'indice INDBO. Les gens travaillant à partir de 45 heures et plus par semaine déclarent des symptômes d'épuisement professionnel plus élevés que ceux qui travaillent 45 heures et moins⁶³. Le domaine des communications-marketing se présente donc comme un milieu d'emploi globalement stressant, l'horaire de travail y est prenant et le nombre d'heures élevé, facteurs entraînant une difficulté à conjuguer la vie personnelle et le travail.

Sur le nombre d'heures déclarées par les répondants et répondantes, mentionnons que les résultats ont surpris des membres du comité BEC qui croient que celles-ci auraient dû être encore plus élevé. Dans une étude effectuée par Fischer (1985), il était rapporté que la moitié des journalistes interviewés disait être embauchés par le biais d'un contrat de 40 à 44 heures hebdomadaires, mais de ce nombre seulement 19 % considéraient que ce nombre d'heure était suffisant pour faire leur travail. Ils estimaient davantage travailler 50 ou même, 60 heures par semaine. Nous doutons donc que tous les travailleurs et travailleuses aient calculé ces heures supplémentaires dans le décompte du total des heures travaillées. Ce point s'est révélé important dans l'analyse du thème *charge de travail*, ayant émergé comme seconde priorité d'amélioration au travail des gens interrogés. Une question portant sur les heures supplémentaires effectuées aurait permis d'en savoir plus.

Au moment de constituer notre indice d'INDBO, les items épuisement émotionnel et la perception du stress au travail ont été corrélés de même que l'épuisement émotionnel et

⁶³ Rappelons ici que 30 % de notre échantillon estime travailler plus de 45 heures par semaine et que 57,3 % estime entre 35 et 45 heures.

l'impression de négliger sa vie personnelle à cause du travail. Aussi, la perception du niveau de stress au travail est corrélée avec l'impression de négliger sa vie personnelle à cause du travail; ce qui vient appuyer l'idée d'un domaine d'emploi demandant un nombre élevé d'heure de travail entraînant et apportant une difficulté à conjuguer la vie personnelle et le travail. À ce sujet, Fischer (1985) mentionne que lors de ses entretiens de recherche les journalistes disaient ne pas avoir d'heures de repas « régulières ». Ce dernier fait nous fait aussi penser que le fait de « négliger sa vie personnelle à cause du travail » peut aussi relier à des manques provenant du milieu de travail et non seulement à des manques liés à la vie privée (famille, ami et amies, etc.), l'hygiène personnelle comprenant aussi l'importance de bien manger.

Nous n'avons pu établir de différence entre le niveau d'ÉP des pigistes et celui des autres travailleurs et travailleuses. Par contre, la classification des priorités d'amélioration au travail a permis de constater une différence entre ces travailleurs et ceux de tous les autres types d'entreprises. Ceux-ci situaient le soutien, la charge de travail et la reconnaissance aux trois premiers rangs ; alors que les pigistes diffèrent dans leurs classifications indiquant dans l'ordre : *la précarité (1), la charge de travail (2) et le soutien (3)*. Nos entretiens invitent eux aussi à penser que le travail est tout aussi stressant, mais que les stressés ne sont pas les mêmes. Travailler en entreprise comporte ses avantages et ses désavantages, mais être pigiste comporte aussi des avantages et des désavantages, comme le remarque Jean-Sébastien Marsan, ancien président de l'AJIQ :

« Travailler à la maison, a certains avantages sur le plan personnel. On est un peu plus disponible pour les urgences. Quand on est fatigué et qu'on a pas envie de travailler, (...) on travaille pas. Le lendemain, évidemment il faut se rattraper. Des fois, j'ai deux trois semaines très intenses, je suis vraiment occupé (...) ça ralentit et j'en profite pour me reposer, parce que je sais que la folie va recommencer (...) c'est cyclique ce que les médias me demandent. Alors, je me suis habitué à ce rythme-là. (...) c'est un rythme de vie plus sain que d'être pressé par le citron, 40 ou 50 heures semaine, dans une boîte sans aucune possibilité de se reposer sauf les vacances annuelles qui au Québec sont minables; c'est deux semaines. »

En bref, si le type d'entreprise n'a pas été associé à la variation d'INDBO, il n'en demeure donc pas moins que le travail autonome et le travail en entreprise semblent présenter une certaine différence et ce au plan des types de stressseurs.

5.2.3 Sexe, âge et épuisement professionnel

Nous avons validé l'hypothèse selon laquelle le sexe serait significativement associé à l'indice INDBO et les femmes ayant répondu à notre sondage déclarent un indice moyen global d'ÉP plus élevé que les hommes. D'après la documentation consultée, les résultats correspondants à cette hypothèse varient selon les études (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001), toutefois, notre résultat s'inscrit dans la même voie que ceux de Greenglass (1991) Pines, Aronson et Kafry (1981) et Truchot (2004). Pour l'expliquer plusieurs possibilités se présentent à nous.

Nous avons souligné quelques différences entre les hommes et les femmes dont le fait que le thème *conciliation* se retrouve au 4^e rang chez les dames alors qu'il prend la 7^e place chez les hommes et que le thème *santé et droit* prend la 5^e position au classement des femmes et se retrouve au dernier rang chez les messieurs. À ce propos, nos résultats peuvent s'expliquer par le fait que les stressseurs au travail s'avèrent être la première cause d'ÉP chez les hommes et comparativement aux femmes qui, elles, voient les causes d'ÉP divisées entre les sources de stress au travail, mais aussi à des stressseurs familiaux (Greenglass, 1991) :

« The differential importance of work and home as stressor in men and women is sustained by a social structure which continues to assign women (regardless of their employment status) primary responsibility for home and family. » (Greenglass, 1991⁶⁴)

Dans la présente étude, ce résultat mérite aussi d'être mis en relation avec le fait que les femmes déclarent une moyenne de niveau de perception du stress supérieur aux hommes et qu'elles déclarent, en moyenne, travailler moins d'heures que les hommes. Ce résultat pourrait sembler contradictoire à première vue, mais les femmes tendent effectivement à déclarer travailler moins que les hommes et cette charge de travail doit être mise en relation

⁶⁴ Extrait du résumé de l'étude.

avec leur rôle familial (Truchot, 2004). On pourrait aussi avancer l'idée que les femmes ont tendance à se « dévaloriser », elles déclareraient donc plus facilement moins d'heures qu'elles n'en font en réalité (Carrier et Roskies, 1993). La santé des femmes peut être affectée négativement par le nombre de rôle qu'elles cumulent et cette condition de rôles multiples fait planer le risque d'une surcharge de travail (Carrier et Roskies, 1993). De même, la surcharge de travail découlant du nombre de rôle peut entraîner une augmentation du niveau de stress (Carrier et Roskies, 1993).

Cette réalité des femmes demande à être prise en compte. Elles composent 65 % de l'industrie des communications-marketing et sont de plus en plus présentes sur le marché du travail. Il importe maintenant pour les organisations de voir comment conjuguer avec cette réalité. Les solutions peuvent être diverses. En entrevue, Daniel Rabinowicz et Samia Chebeir du BEC, mentionnent qu'il est, dans cette industrie, peut-être plus facile de rendre le temps de travail flexible que de répartir le travail sur 4 jours. Aussi, les nouvelles technologies de communications viennent faciliter le boulot. Daniel Rabinowicz mentionne ainsi qu'il a doté plusieurs femmes et hommes de l'entreprise d'un téléphone cellulaire afin de leur faciliter la vie personnelle et la vie professionnelle. Plus, tous les travailleurs et travailleuses de l'entreprise ont reçu un ordinateur portable. Le président de TAXI Montréal⁶⁵ et fondateur du BEC exprime aussi son ouverture envers les problématiques de conciliation travail-famille en démontrant toutefois les difficultés auxquelles font face les directions d'entreprise :

« [...] Je lui ai consenti, tu sais, elle prend son été avec les enfants, c'est une condition sine qua non pis certains breaks, le congé scolaire, [...] ils veulent être avec les enfants, alors on a fait un accommodement particulier pour elle selon ses exigences parce qu'on tient à elle, etc. Là, on est prêt à faire ces choses-là, là après ça, les ajustements que ça demande sont majeurs. Majeurs et c'est pas évident. »

La position des femmes, ou leur statut et rôles, dans les organisations et dans les équipes de travail peuvent aussi être questionnés. Effectivement, elles n'occupent pas la majorité des postes de direction dans l'industrie et n'y accèdent pas facilement (CICQ, 2007 ; Maisonneuve *et al.*, 2004). Selon la *Linear Force Aggregation Theory* (LFAT), la position

⁶⁵ Au moment de l'entrevue en juillet 2007, Monsieur Daniel Rabinowicz était encore président de Taxi Montréal, par la suite, il est devenu président de Taxi Contenu.

d'un individu dans la structure sociale de l'entreprise contribue à la formation de ses perceptions (Ray, 1983) et cette même position contribue à diminuer ou à augmenter son apport en information et son degré d'autonomie dans la prise de décision. Ces deux éléments communicationnels ont été identifiés comme significativement associés à l'ÉP (Ray et Miller, 1991). Il en est donc peut-être de même dans l'industrie étudiée.

Aussi, les hommes et les femmes du domaine occupent des métiers se caractérisant, selon nous, par une grande demande communicationnelle avec autrui à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. D'un point de vue communicationnel, ceci les expose à devoir conjuguer et entretenir des relations avec plusieurs alters (en situation de travail d'équipe) et influe sur la masse de travail à effectuer (Maslach et Pines *dans* Truchot, 2004 : 76). Cette situation peut contribuer au sentiment d'un débordement continu et au sentiment de pression (Fischer, 1985). Aussi, plus le nombre de contacts est grand à entretenir, plus cela est exigeant et lié à l'épuisement émotionnel (Truchot, 2004). Rappelons que l'intégration d'une personne, à un réseau social ou professionnel, ne garantit pas le soutien par ce même réseau (Ray, 1983). Par ailleurs, le soutien s'est révélé comme la première priorité d'amélioration au travail déclaré par les femmes, mais aussi par les hommes. Il y a donc un grand besoin en ce sens dans l'industrie.

Nous avons mentionné précédemment que les hommes en situation d'ÉP auraient tendance à être plus agressifs ou encore à se replier sur eux-mêmes, alors que les femmes se dirigent davantage vers l'extérieur en tentant de trouver du soutien social et parleraient entre elles afin de diminuer le niveau de stress et éventuellement, d'ÉP (Schaufeli et Greenglass, 2001 ; Truchot, 2004). En ce sens, les hommes minimisent peut-être l'importance de leurs symptômes de stress et en parlent peut-être moins entre eux. Leurs statuts et leurs rôles dans les équipes de travail sont peut-être également différents de celui des femmes comme nous le mentionnions plus tôt. Au moment de répondre à un questionnaire sur le sujet, ceci pourrait également expliquer la différence de résultats entre les deux sexes. Malheureusement, nous n'avons pas effectué d'analyses selon le type de poste occupé, mais il s'agit-là d'une piste pouvant mener sur d'autres réalités communicationnelles pouvant expliquer nos résultats.

Nous avons également validé l'hypothèse selon laquelle l'âge serait significativement associé à l'indice INDBO. Les résultats de notre étude vont dans le même sens que celles de Cook et Banks (1993), de Maslach, Schaufeli et Leiter (2001) et selon la recension des écrits de Truchot (2004). Rappelons que les résultats ont démontré que les répondants et répondantes âgés de 25 à 34 ans et de 35 à 50 ans déclarent un INDBO plus élevé que les travailleurs et travailleuses de plus de 50 ans. Fait important à considérer : c'est au début de leur carrière que les gens ont davantage tendance à être sujets à l'ÉP (Truchot, 2004 ; Fischer, 1985).

Dans une étude effectuée auprès de travailleurs et de travailleuses du domaine journalistique, les heures de tombée (*deadlines*) se sont révélées comme un élément de stress chez tous les juniors (Fischer, 1985). Nous pouvons ainsi nous interroger sur le temps pris par les plus jeunes pour exécuter une tâche et donc, des conséquences sur leur aptitude à gérer les tâches demandées en lien avec l'horaire de travail. La belle jeunesse ayant répondu à notre sondage aurait peut-être donc, elle aussi, cette tendance à être sujette à l'ÉP. De plus, les jeunes doivent ici évoluer dans un contexte de travail stressant ce qui ne vient en rien améliorer leurs conditions. Selon les entretiens effectués, et grâce à nos expériences de travail, nous croyons utile de mentionner que la quantité de *deadlines* à respecter dans l'industrie des communications-marketing peut être très grande et ce, au quotidien. Les imprévus sont aussi choses de la vie courante et souvent la réponse obtenue à la question « Quand désirez-vous que ce mandat soit effectué ? » est « Pour hier... ». Vivre dans la pression constante n'a rien de relaxant.

De même, avec l'expérience de l'entreprise, la perception que l'on a du métier contribue peut-être, elle aussi, à en diminuer le caractère stressant. Nous pensons également que l'âge des travailleurs peut avoir une incidence sur leur connaissance de leur marge de manœuvre en matière de communication interpersonnelle avec leurs pairs et avec leurs supérieurs. Salancik et Pfeffer (1978) mentionnent qu'un nouvel employé aura davantage tendance à rechercher un apport d'information auprès de ses « semblables », ses collègues, qu'auprès de ses supérieurs. Les comportements pouvant être adoptés et les normes avec lesquelles les gens doivent composer ne sont pas les mêmes selon le statut des individus (Saint-Charles et Mongeau, 2006). Il peut être ici intéressant de mentionner que le statut des gens oeuvrant dans le domaine est souvent défini selon les « bons coups » accomplis ou encore selon le

réseau de contact de la personne ; ce que les jeunes n'ont pas toujours en poche et ce qui les rend peut-être plus vulnérables à l'ÉP, car ils ont tout à prouver et ce, dans un domaine où les diplômés foisonnent et « attendent en ligne » aux portes des grandes entreprises pour un emploi.

En se référant aux théories des groupes restreints, le statut des patrons leur confère un rôle et un pouvoir particulier comparativement aux autres membres de l'équipe (Saint-Charles et Mongeau, 2005). S'ils sont reconnus comme *leader* par les membres de leur équipe, leur attitude communicationnelle teintera de façon toute particulière la « mentalité groupale » de l'équipe de travail. Un climat de coopération et d'entraide s'avère essentiel et profitable pour les entreprises (Cormier, 1995) de même que la promotion par les dirigeants et dirigeantes du bien-être physique, psychologique et spirituel des gens (Farrell et Geist-Martin, 2005). De même, favoriser l'échange de connaissances entre plus jeunes et plus âgés dans une optique de transfert et de valorisation des connaissances ou de mentorat contribue à un climat de travail sain, à condition que ces opérations soient encouragées, appuyées et suivies par les gestionnaires (Hopkins, 2001).

En terminant, de façon générale, au sujet du sexe, de l'âge, il nous semble important de mentionner que l'insécurité et la précarité semblent jouer un rôle sur le niveau de stress (Bourdhouxhe *et al.*, 2003, Malenfant *et al.*, 2002 ; Marsan, 2005 et 2007 ; Messing, 2003 ; Revel, 2001 ; Tremblay, 2003 ; Truchot, 2004) ; et que la situation économique actuelle prévalant dans le domaine ne contribue pas toujours à créer un climat communicationnel adéquat. Cette incertitude contribue peut-être au développement de mécanismes de défenses nocifs et ayant des impacts sur la santé mentale des travailleurs. Par exemple, Bénard (2006) met de l'avant, les mécanismes de défenses développés par les chargés de communication leur permettant de justifier la pertinence de leurs emplois. D'autres études permettraient éventuellement de mettre en relation l'ÉP, le stress et la nature de ces mécanismes. Ballard et Seibold (2006) mentionnent que les membres de l'organisation sont plus satisfaits de leur emploi quand ils en ont une vision à long terme. Le contexte mouvant et dynamique de l'industrie et la capacité des dirigeants à communiquer sur les orientations de l'entreprise et sur les mandats à long terme doivent donc ici être pris en compte et mis en relation avec la majorité de femmes présentes au sein de l'industrie. Peut-être y a-t-il un lien entre la

précarité, l'insécurité et les exigences de la conciliation travail-famille pour les femmes ? Il en va de même pour les jeunes, qui semble-t-il, ont de plus en plus de difficulté à se tailler une place dans l'industrie, selon Rabinowicz. C'est également ce que rapportait Jean-Sébastien Marsan, ancien président de l'AJIQ, en déplorant le fait que les jeunes débutent souvent leur carrière par la pige, vu le nombre insuffisant d'emplois alors qu'ils sont dépourvus de moyens, du réseau de contact et de l'expérience nécessaires afin de bien gagner leur vie dans le domaine :

« Souvent les jeunes pigistes, ils sont dans le sous-sol à attendre que le téléphone sonne. C'est pas bien fort comme stratégie de développement (...). Malheureusement, il n'y a pas assez d'emploi qui se crée au Québec pour accueillir tous les gens qui veulent faire du journalisme. Alors, il y a trop de jeunes qui se ramassent à la pige, vivent pendant quelques années et qui cherchent autre chose après parce qu'ils sont écoeurés de gagner 10 000 dollars par année. »

Ces réalités individuelles que sont le sexe et l'âge prennent donc une place importante dans l'évolution des symptômes d'ÉP et dans le rapport avec le travail et avec autrui dans le milieu du travail. Ce rapport doit toutefois tenir compte de l'environnement de travail qu'est celui des communications-marketing et des différents types d'entreprises que nous trouvons et le soutien qui est rendu disponible. Ces deux aspects permettent eux aussi d'effectuer des constats intéressants.

5.2.4 Type d'entreprise et soutien

Si la variation de l'indice INDBO n'est pas associée aux types d'entreprise, nous avons pu valider l'idée selon laquelle, le fait de connaître quelqu'un du domaine des communications-marketing ayant un problème grave et n'ayant pas trouvé de soutien varie selon le type d'entreprise. Ce résultat permet encore une fois de penser que l'insertion dans un réseau social ne garantit pas officiellement le soutien et aussi permet de confirmer le fait qu'il existe une différence entre les services d'assurances collectives offerts aux employés dans les entreprises du domaine et qu'il existe aussi une différence entre les services accessibles aux travailleurs autonomes. Nous avons également évoqué ce problème dans le chapitre consacré à la problématique en mentionnant également que plusieurs entreprises de l'industrie sont des

PME ou encore des travailleurs autonomes n'ayant pas les mêmes marges de manœuvres que les grandes entreprises (Eakin, 2001). Un extrait de l'entrevue avec Jean-Sébastien Marsan invite à réfléchir sur ces réalités, mais aussi à penser que les situations des femmes monoparentales ou celles des hommes et femmes célibataires du domaine auraient aussi avantage à être étudiées ou à devenir l'objet de mesures particulières :

« (...) on a aucune protection sociale. Si un malheur s'abat sur nous, on se retrouve devant rien (...) si moi je tombe malade demain matin, j'attrape la mononucléose, je suis au lit pendant un mois, quand je vais me réveiller je vais être en faillite (...) j'aurai pas un sous pendant un mois. Sans blague, il y a beaucoup de pigistes qui s'en tirent parce que leur conjoint est un salarié avec un gros salaire, le revenu du travailleur autonome étant un revenu d'appoint. Quand on est tout seul, c'est pas mal plus difficile par exemple. »

5.3 LIMITES ET PORTÉE DE L'ÉTUDE

Afin de réaliser ce projet de mémoire, nous avons tout d'abord tenté de saisir le pouls de l'industrie sur le sujet de notre étude. En cours de route, nous avons eu vent que le BEC et le *Club des ambassadeurs* avaient comme plan de mener un sondage. Nous avons alors discuté avec eux de la possibilité de rejoindre leur équipe afin de participer à la rédaction du sondage et d'y intégrer quelques questions directement liées à notre sujet ; ce que les membres ont accepté. Nous avons pu conserver notre indépendance en tant que chercheure et l'analyse des données de même que la rédaction du mémoire ont été réalisées sans aucune censure de la part de l'organisme ; ce qui assure la pleine liberté de l'auteure face au contenu de cette étude. Cette insertion à un groupe nous a permis de bénéficier de nombreux avantages⁶⁶ et de rejoindre un échantillon de 536 répondants et répondantes ce qui vient appuyer la validité de cette étude.

⁶⁶ Au niveau de la construction et de la distribution du questionnaire seulement. Nous en avons effectué seule le traitement des données et l'analyse.

5.3.1 Principaux apports de l'étude pour l'industrie et pour le milieu scientifique

En plus d'être la première étude au Québec s'intéressant, d'un point de vue communicationnel, à la santé mentale des travailleurs et travailleuses du domaine des communications-marketing dans son ensemble, des constats importants découlent de ce mémoire.

En s'inspirant des instruments de mesure de l'ÉP développés antérieurement, notamment du MBI, nous avons proposé un nouvel indice d'ÉP démontrant du même coup, la nécessité de recourir à des outils adaptés aux milieux étudiés et d'innover afin de faire avancer les connaissances dans le domaine. Nous avons aussi montré que la « *perception de négliger sa vie à cause du travail* » peut influencer significativement sur l'indice d'ÉP.

Notre méthode d'analyse a permis de conjuguer les processus quantitatifs et qualitatifs, ce qui donne lieu à une étude généreuse et riche en matière de résultats et ce tant pour les chercheurs et chercheuses ainsi que pour le BEC, organisme ayant bénéficié de notre travail⁶⁷.

De même, tel que mentionné précédemment, nous avons pu valider l'idée selon laquelle, le fait de connaître quelqu'un du domaine ayant un problème grave et n'ayant pas trouvé de soutien varie selon le type d'entreprise. Ceci vient donner une belle piste de réflexion au BEC qui pourra orienter une partie de ses actions en ce sens, en ajustant ses services selon les besoins les plus criants de l'industrie et une liste de recommandations a aussi été soumise à l'organisme à l'occasion d'une rencontre précédente.

Aussi, nous avons répondu négativement à notre hypothèse de base, et montré que l'industrie des communications-marketing ne présente pas une majorité de gens en état d'ÉP. Nous avons plutôt constaté que la plus grande partie de notre échantillon déclare un indice INDBO faible (22,4 %) ou moyen (56,9 %).

⁶⁷ Nous avons pu profiter du soutien du BEC au cours de cette étude. Nous tenons à mentionner que l'expérience vécue nous a permis d'acquérir une expérience professionnelle en plus d'une expérience académique qu'est la rédaction d'un mémoire de maîtrise. Nous encourageons ainsi cette forme de partenariat entre milieu de travail et étudiants et étudiantes. Il s'agit d'une formule gagnante tant pour l'étudiant et l'étudiante que pour le milieu étudié.

Nous avons aussi effectué un portrait sociodémographique de la population étudiée et ainsi, nous pouvons confirmer que celui-ci suit les grands traits tracés par les études précédentes (Allaire, 2004 ; CICQ, 2007 ; Maisonneuve et *al.*, 2004 ; OCCQ, 2005).

5.3.2 Principales limites de l'étude

Les principales limites énoncées ici découlent, pour la plupart, du manque de temps, d'effectifs et de ressources financières. Par ailleurs, cette situation, semble-t-il, reflète bien les réalités auxquelles sont confrontés les chercheurs, les chercheuses, et les gens du milieu. Nous considérons donc les principales limites de cette étude comme des apprentissages.

Étant donné notre entente avec le BEC, nous ne disposions que du droit d'incorporer un nombre restreint de questions au sondage et le format des questions devait correspondre aux possibilités de la firme d'analyse en plus d'aller de pair avec les ressources en graphisme. Des informations telles qu'une meilleure définition des conditions des travailleurs et travailleuses autonomes, l'état civil, le nombre d'enfants, le nombre d'année d'expérience, les modes de communication interne de l'entreprise, la taille de l'entreprise et le nombre de personnes à son emploi auraient permis d'éclairer plusieurs de nos interrogations. Par contre, le format du mémoire devant être respecté, nous aurions eu, fort probablement, trop d'informations.

Nous n'avons pas disposé d'assez de temps pour formuler nos questions et nous avons dû nous replier sur une traduction non validée (Dion et Tessier, 1988) du *Maslach Burnout Inventory* disponible à l'Université du Québec à Montréal et n'avons par conséquent pas eut assez de temps pour étudier les autres outils de mesure de l'ÉP alors disponibles sur le marché. De même, plus de questions sur chacune des dimensions de l'ÉP aurait permis aux gens de pouvoir s'exprimer sur plus d'une facette de chacune de ces dimensions et ainsi de leur donner la chance de mieux exprimer leur véritable état.

5.3.3 Biais potentiels

Deux biais principaux sont à considérer. Premièrement, *la culture* agit comme un écran et elle contribue à faire varier les résultats aux tests (Truchot, 2004). Parallèlement, les recherches sur l'ÉP mentionnent comme biais potentiel ce que l'on nomme *l'effet du travailleur en bonne santé* (Maslach et Jackson, 1981 ; Truchot, 2004). Étant donné qu'au moment d'administrer les questionnaires, les employés atteints d'ÉP (les niveaux les plus élevées) ont changé d'emploi ou sont en congés de maladie, il est risqué de sous-évaluer le nombre d'individus en situation potentielle d'ÉP. Ce biais est donc à considérer dans notre étude.

Deuxièmement, la période à laquelle nous avons administré le sondage, l'été, n'était peut-être pas la meilleure de l'année pour mener une étude sur l'ÉP. Les gens ayant répondu, revenaient peut-être de vacances ou encore, les activités des organisations du domaine n'étaient peut-être pas élevées à ce moment-là. Évidemment, dans un monde idéal, nous aurions effectué une étude longitudinale avec un même groupe d'individus, permettant ainsi, en administrant plusieurs fois le même questionnaire, de mesurer les symptômes d'ÉP d'un même échantillon, sur une longue période.

Plus, notre sondage a été effectué auprès d'un *échantillon volontaire*⁶⁸. Le biais de répondants et de répondantes doit être considéré, ceux-ci ayant effectivement choisi ou non de répondre au sondage.

Nous tenons aussi à mentionner que nous sommes consciente du biais que nous pouvons avoir en menant cette recherche. Étant donné notre expérience professionnelle dans le domaine. Nous avons dû user de prudence afin d'adopter une posture scientifique et critique dans les moments appropriés.

⁶⁸ L'échantillon volontaire est un type d'échantillon non-probaliste, « n'offrant pas à tous les membres de la population une chance égale, ou prédéterminée, d'être sélectionnés. » (Marien et Beaud, 2003). L'échantillon volontaire est ici formé de toutes les personnes ayant eu un intérêt à participer au sondage.

5.4 CONCLUSION

Dans les lignes précédentes, nous avons exposé des pistes d'analyses permettant une meilleure compréhension des résultats obtenus au cours de notre recherche. Aussi sans diminuer la portée de notre étude, nous avons exposé ses limites ; deux sections importantes du texte permettant de remettre cette analyse, de même que les principaux constats s'en dégageant, dans son contexte. Nous avons effectivement à cœur que la lecture de nos résultats et de notre analyse, de même que l'utilisation ultérieure des résultats de cette recherche, tiennent en compte les limites et biais de notre démarche de même que de la méthodologie choisie de façon à la reconnaître pour ce qu'elle est et non pour ce qu'elle n'est pas au plan scientifique.

CONCLUSION

Dans cette dernière partie, nous effectuerons un bref retour sur l'étude que nous avons menée. Nous terminerons ensuite sur une note positive en présentant quelques pistes de solutions à la problématique de l'épuisement professionnel (ÉP) dans le domaine des communications-marketing.

6.1 NOTRE RECHERCHE EN BREF

Grâce à l'obtention de 536 questionnaires complétés par des travailleurs et travailleuses de l'industrie des communication-marketing au Québec, nous avons pu mener une étude d'envergure sur le sujet de l'épuisement professionnel (ÉP). Ce sondage, couplé avec une importante revue de littérature, ainsi qu'un cadre conceptuel poussé, nous a permis d'exposer la complexité du symptôme d'ÉP.

Au cours de cette recherche, nous avons montré que 5,4 % de notre échantillon total présenteraient des symptômes d'ÉP élevés absolus. Le fait d'avoir infirmé notre hypothèse centrale nous a grandement surpris, mais nous a ensuite permis de mieux comprendre le domaine des communications-marketing; domaine jusqu'à ce jour largement délaissé des recherches en santé mentale au travail ou en communication et santé. En plus, ce mémoire nous a permis de répondre à de nombreuses questions que se posent des spécialistes de ce secteur d'activité⁶⁹. Nous avons notamment mis en évidence qu'une majorité des répondants et répondantes au sondage présentent des symptômes d'ÉP moyen; que « *l'impression de négliger leur vie personnelle à cause du travail* » est l'item contribuant le plus à la variation de l'indice INDBO; et que 78,1 % des gens considèrent ici leur travail comme « très ou plutôt stressant ». Ces éléments montrent que ces individus ne sont pas dispensés de vivre un épisode d'ÉP à un moment ou à un autre de leur carrière. Il importe donc de ne pas minimiser les risques encourus par les hommes et les femmes de cette industrie et ce, surtout en

⁶⁹ Dont Monsieur Yves St-Amand, ancien président de l'Association des Agences de Publicité du Québec, et grandement impliqué dans la Fondation des maladies mentales jusqu'à sa mort en XmoisXX 2006.

considérant la pression à laquelle ils et elles font face depuis les dernières années afin de défendre leur place sur l'échiquier nord-américain des communications-marketing (CICQ, 2007).

6.2 PISTES DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS

Ces résultats invitent les gestionnaires du domaine à prendre des mesures de prévention pour éviter d'éventuels cas d'ÉP ou encore, des troubles de santé physique et mentale liés au stress dans leurs organisations. Aussi, puisque nous sommes, malheureusement, à l'ère des coûts et des chiffres pour justifier nos décisions, rappelons que la prévention de l'ÉP et des maladies du stress est un moyen d'éviter de lourdes dépenses en perte de jours de travail, congés maladie ou encore en remplacement et formation de nouveau personnel (Forest, 2007; Fondation des maladies mentales, 2007; Gilmour, 2007; Rémillard, 2006; Truchot, 2004).

Plusieurs techniques de communication peuvent selon nous être utilisées comme méthode de prévention face à l'épuisement professionnel. Nous expliquerons comment dans les prochains paragraphes.

6.2.1 Communication et soutien social

Des actions de communication interne ou encore, des rencontres personnalisées entre les gestionnaires et le personnel sont envisageables pour prévenir l'ÉP. Les bienfaits de ces pratiques communicationnelles a été démontrés (Farrell et Geist-Martin, 2005) à condition qu'elles tiennent en compte non seulement de la perception de l'entreprise par sa direction, mais aussi de celle des gens qui y œuvrent. La communication entre ces deux niveaux de l'entreprise nécessite négociation et discussion de même qu'un système de rétroaction (*feedback*) bien implanté, entretenu et soutenu par les membres de l'organisation. Cette communication doit aussi véhiculer le désir réel de l'entreprise d'échanger avec les personnes et non seulement une envie d'augmenter la performance sous le prétexte du « bien-être au travail » (Farrell et Geist-Martin, 2005). De même, une approche de la santé mentale au

travail doit considérer les mécanismes physiques de régulation du niveau de stress (Servan-Schreiber, 2003). Il est ainsi selon nous, capital de veiller à la bonne condition physique des gens en entreprise (pauses, exercices de détente, yoga, relaxation, sport d'équipe, etc.).

Les formes de *soutien*, de *diminution de la charge de travail* et de *reconnaissance* doivent selon nous tenir compte de la personne visée et de ses réalités. Les formes de *soutien* et de révision de la *charge de travail* peuvent être discutés de concert; cette action contribue au sentiment de contrôle de l'individu sur sa situation tout autant qu'à une meilleure communication entre les gestionnaires et le personnel dans les bons comme dans les moments les plus difficiles : « Supportive ties require that interactants trust each other to respond appropriately in situations of vulnerability (Ray et Miller, 1991) ». Ces considérations invitent une fois de plus à la communication entre les gestionnaires, les travailleurs et les travailleuses.

Il a également été exposé que les structures participatives, à l'intérieur desquelles les employés et les employées sont invités à s'impliquer dans l'élaboration des politiques de préventions en santé et sécurité au travail sont « gagnantes » (Brun, 2005). Les échanges découlant de cette interaction entre employés et employées; gestionnaires; chercheurs et chercheuses; et les contenus qui en découlent, doivent être considérés comme une production commune de savoirs et de connaissances. La connaissance qu'ont les travailleurs et travailleuses de leurs propres réalités de travail font d'eux des « experts du quotidien » et les activités visant à améliorer la qualité de vie au travail doivent considérer ces connaissances pour ne pas imposer des recommandations désincarnées qui auront de fait, moins de chance d'être adoptées par le milieu (Déraps et Elissalde, 2007).

6.2.2 Des besoins particuliers

Rappelons que le soutien des patrons s'avère plus nécessaire que celui des collègues et qu'il influe sur le niveau de stress et d'ÉP (Hopkins, 2001 ; Truchot, 2004). De plus le manque de temps a été identifié comme un élément central contribuant à l'impossibilité par les gestionnaires d'implanter des processus adéquats de soutien (Ballard et Seibold, 2006 ; Cormier, 1995). Par contre il importe de revenir sur le fait que les gestionnaires se jugent souvent comme « incompetents » en la matière (Hopkins, 2001) et incapables d'exercer une écoute adéquate (Cormier, 1995) pour agir ensuite (Hopkins, 2001). Ceci appelle encore une fois l'industrie à se pencher sur la question de la formation. Sur ce point, insistons aussi sur le fait que les cadres doivent eux-aussi obtenir le soutien de leurs supérieurs :

« On comprend alors que l'individu soit souvent laissé à lui-même. C'est d'ailleurs un sentiment que des cadres en détresse m'ont exprimé assez souvent dans les dernières années : un grand sentiment de solitude au travail, l'impression d'être abandonnés par les dirigeants, isolés dans leur prise de décision, ne recevant pas de réponses à leurs questions. » (Forest, 2007 : 17)

Précisons ici que nous avons noté, dans ce travail, une relation très significative entre l'âge et le fait de vouloir participer aux groupes de discussion et que l'âge a été significativement lié à l'indice d'ÉP. Ceci nous fait penser que l'information sur l'ÉP et la formation disponible pour les cadres et les salariés doit tenir compte des différentes réalités des entreprises, mais aussi de celles de leurs travailleurs et de leurs travailleuses. Il est peut-être ainsi plus difficile pour les jeunes travailleurs de savoir comment, quoi et quand demander conseil ou encore de l'aide à leurs supérieurs et à leurs pairs. Les patrons ont peut-être avantage à se montrer disponibles pour leurs jeunes gens et à aller vers eux pour favoriser une culture d'entreprise empreinte d'un climat d'ouverture (Hopkins, 2001); permettant ainsi, à long terme, aux entreprises de conserver leurs « bons éléments ».

Nous avons également montré qu'il existe une relation très significative entre le fait de connaître une personne du domaine des communications-marketing ayant vécu un problème grave et n'ayant pas trouvé de soutien et le fait de vouloir participer ou non aux groupes de discussion. Il importe de s'y attarder et en ce sens le soutien des organisations et du

Bénévolat d'entraide aux communicateurs (BEC) ou au *National Benevolent Society* (NABS) s'avèrent nécessaires pour les individus :

« [...] si on regarde les gens qui font appel aux services du BEC, BEC-NABS là, c'est assez frappant le nombre de gens qui ne trouvent pas de soutien auprès de leur famille, amis, etc. là, on dirait qu'ils n'ont pas de ressources. »

6.2.2.1 *Les PME : des réalités distinctes à considérer*

Au vu de la répartition inégale de services et de moyens les PME et les grandes entreprises (Eakin, 2001), nous pouvons questionner l'industrie et le BEC sur les solutions à envisager afin de contrer l'inégalité de la répartition des connaissances et des moyens d'actions pour prévenir et gérer les cas d'ÉP. De même, nous pouvons inviter les acteurs et actrices du domaine à se questionner sur leur capacité à compléter adéquatement la réinsertion d'une personne revenant d'un congé maladie en rapport avec les ressources spécialisées dans le domaine dont ils et elles disposent. Cet aspect a été soulevé dans notre problématique en signalant que les entreprises de petites tailles de l'industrie n'avaient pas souvent la chance de bénéficier du soutien des départements de ressources humaines (ou de spécialistes) et que les gestionnaires et dirigeants se trouvaient souvent en charge de ces dossiers. Il reste donc beaucoup à faire de façon à offrir à ces entreprises les ressources nécessaires pour « aider les gens à en aider d'autres ».

6.3 QUELQUES POINTS FINAUX

Depuis la première définition de l'ÉP proposée par Freudenberg en 1975, le concept d'ÉP a beaucoup évolué et le créneau des recherches en entreprises s'est élargi en ne se limitant désormais plus aux seuls métiers du « social ».

Malgré des avancées notables dans la compréhension des symptômes de l'ÉP, notamment grâce aux travaux Maslach et Jackson (1981), il reste encore beaucoup à faire notamment en ce qui a trait à la reconnaissance de l'épuisement professionnel en tant que maladie du

travailleur en médecine, auprès des assureurs et des syndicats. À ce propos, Maslach, Leiter et Schaufeli (2001) proposent une nuance intéressante en mentionnant que contrairement à certaines données qui prétendent que le *burnout* est une forme de maladie mentale, ce serait une fois en état d'épuisement professionnel que l'individu ressentirait des dysfonctionnements au niveau mental. Par exemple, il est démontré qu'en état d'épuisement professionnel avancé, l'individu ressent de l'anxiété, est en proie à des sentiments dépressifs et vit une baisse de l'estime de soi (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001: 406). Cette considération est donc importante pour comprendre le phénomène de l'épuisement professionnel et également celui de la stigmatisation dont peuvent être victime les individus sujets à l'ÉP.

Nous tenons à préciser que malgré leur pertinence potentielle dans l'explication de l'ÉP plusieurs autres approches, théories et concepts ne figurent pas à la table des matières de ce mémoire. Ainsi, nous croyons que d'autres études mettant de l'avant l'approche communicationnelle méritent d'être effectués dans d'autres milieux de travail, en y incorporant des approches comme l'*analyse transactionnelle* ou encore les *récits de vie*, ce qui permettrait de mieux cerner les cas potentiels d'ÉP au travail et d'accompagner plus adéquatement les individus à risque. Par ailleurs, notons également que le modèle du stress au travail « Demande-Autonomie au travail » de Karasek (Karasek et Theorell, 1990) n'a pas été nommé.

Pour terminer, nous espérons que la lecture de ce document, bien que volumineux, aura su apporter aux lecteurs et lectrices de quoi satisfaire leur intérêt pour ce sujet. Nous désirons à l'avenir poursuivre ce travail en explorant la problématique de la santé mentale au travail en nous attardant cette fois aux solutions envisageables pour les entreprises mais aussi, pour les individus afin de prévenir l'ÉP. Au-delà des coûts magistraux engendrés par les problématiques de santé mentale au travail, qui sont de l'ordre de près de 33 milliards pour les sociétés canadiennes annuellement⁷⁰, nous croyons que les personnes souffrantes et les maux sous-jacents à ces problématiques méritent notre attention en tant que femme, citoyenne et travailleuse.

⁷⁰ *Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health* (2004).

ANNEXES

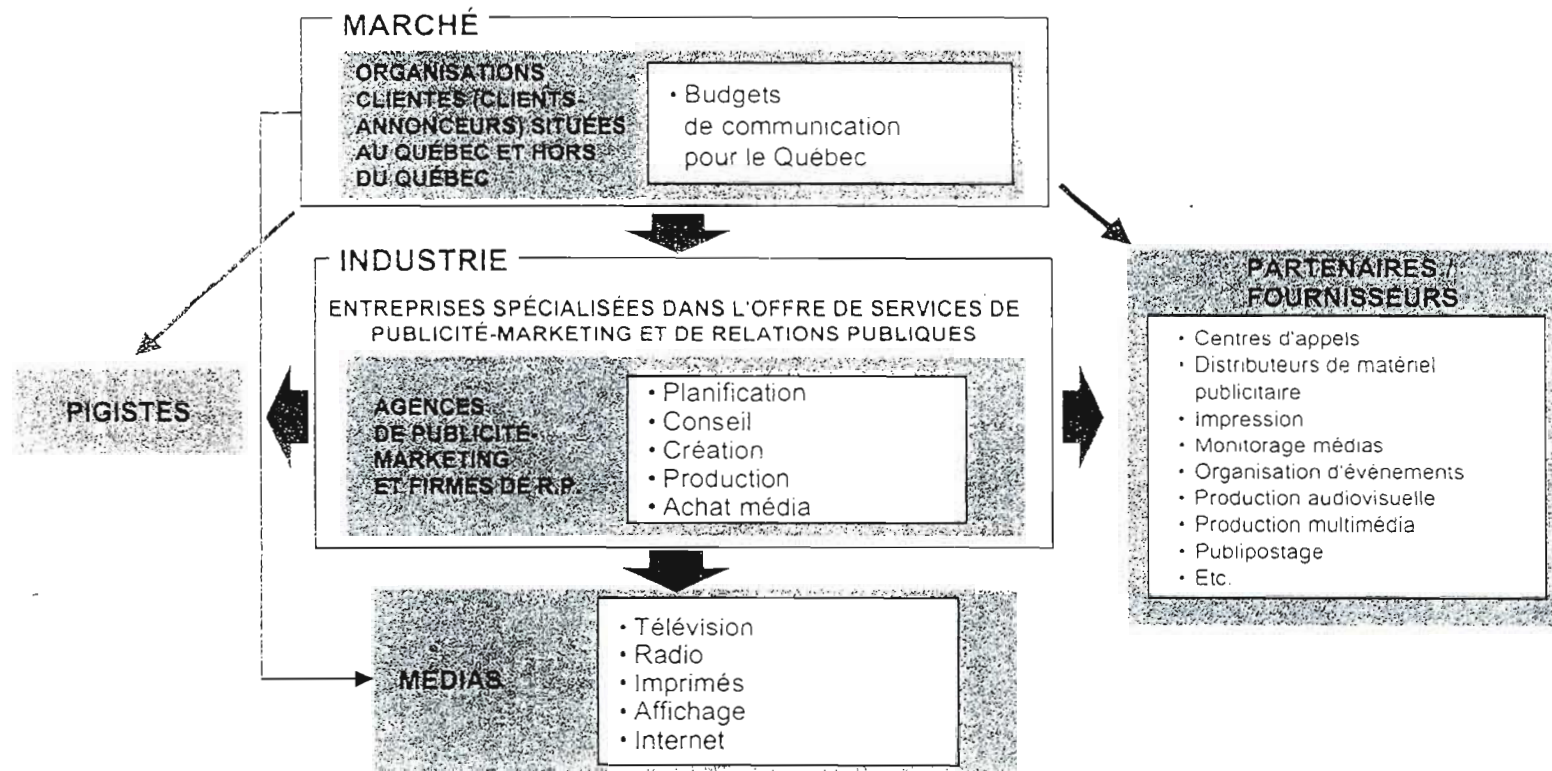
APPENDICE A

SCHÉMA LA DYNAMIQUE DE L'INDUSTRIE (CICQ, 2007)

La dynamique de l'industrie

L'industrie des communications repose sur un bassin d'entreprises spécialisées dans l'offre de services de publicité-marketing et de relations publiques :

- Ces entreprises s'inscrivent dans une chaîne économique où l'on retrouve, en amont, les organisations clientes de ces entreprises qui contrôlent les budgets en communication, les partenaires / fournisseurs qui contribuent à la création, à la production et à la distribution des produits et services de communication et les médias. On retrouve aussi un grand nombre de pigistes qui permettent aux entreprises de disposer des ressources nécessaires à la réalisation de leurs mandats.



APPENDICE B

**MASLACH BURNOUT INVENTORY MANUAL SECOND EDITION (MASLACH
ET JACKSON, 1986)**

Christina Maslach • Susan E. Jackson

Maslach Burnout Inventory

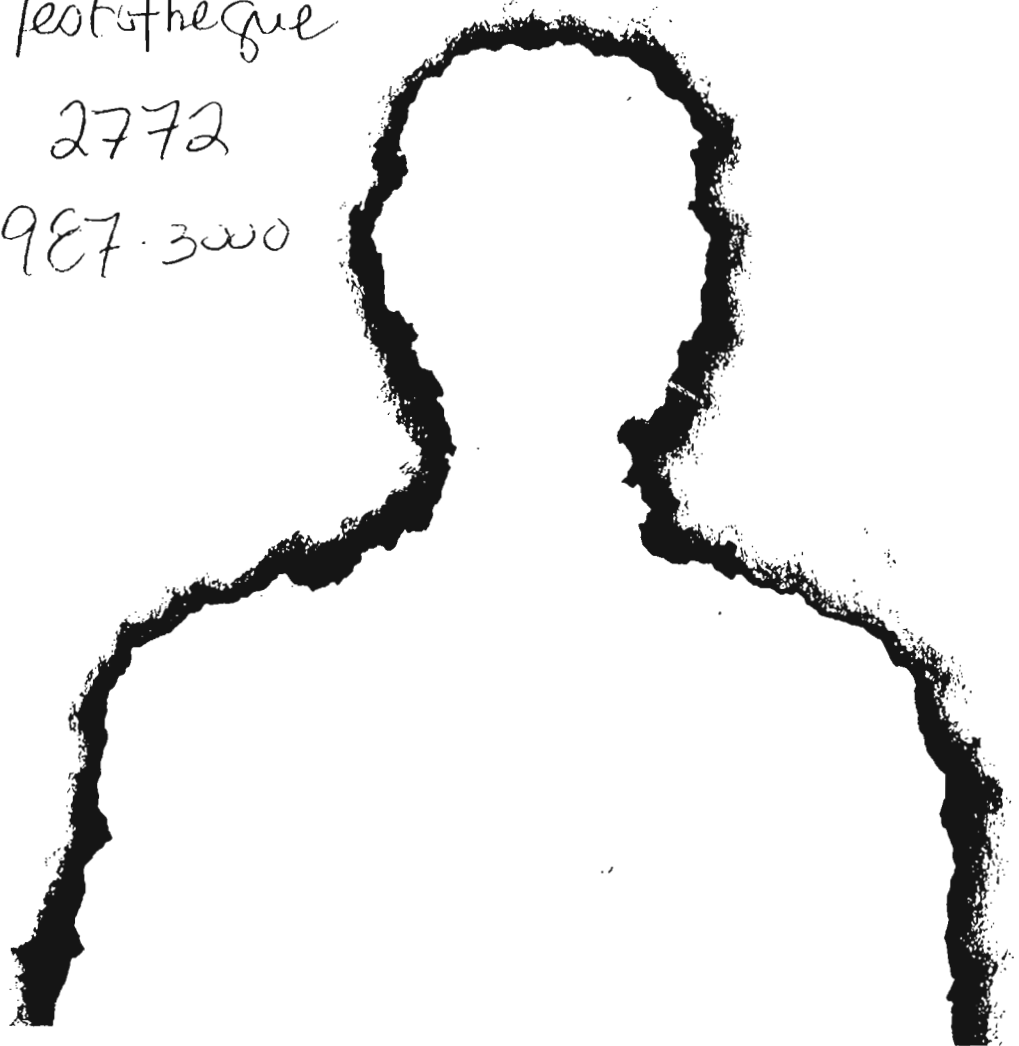
Manual

Second Edition

Testothèque

2772

987-3000



PART I

Using the Maslach Burnout Inventory

Introduction

Staff members in human services and educational institutions are often required to spend considerable time in intense involvement with other people. Frequently, the staff-client interaction is centered around the client's current problems (psychological, social, or physical) and is therefore charged with feelings of anger, embarrassment, fear, or despair. Because solutions for client's problems are not always obvious and easily obtained, the situation becomes more ambiguous and frustrating. For the person who works continuously with people under such circumstances, the chronic stress can be emotionally draining and can lead to "burnout." Burnout is a syndrome of emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment that can occur among individuals who do "people work" of some kind. A key aspect of the burnout syndrome is increased feelings of emotional exhaustion; as emotional resources are depleted, workers feel they are no longer able to give of themselves at a psychological level. Another aspect of the burnout syndrome is the development of depersonalization—i.e., negative, cynical attitudes and feelings about one's clients. This callous or even dehumanized perception of others can lead staff members to view their clients as somehow deserving of their troubles (Ryan, 1971). The prevalence of this negative attitude toward clients among human service workers has been well documented (Wills, 1978). The development of depersonalization appears to be related to the experience of emotional exhaustion, and so these two aspects of burnout should be corrected. A third aspect of the burnout syndrome, reduced personal accomplishments, refers to the tendency to evaluate oneself negatively, particularly with regard to one's work with clients. Workers may feel unhappy about themselves and dissatisfied with their accomplishments on the job.

The consequences of burnout are potentially very dangerous for the staff, the clients, and the larger institutions in which they interact. Our initial research on this syndrome (Jackson & Maslach, 1982; Maslach,

1976, 1978a, 1978b, 1979, 1981, 1982a, 1982b; Maslach & Jackson, 1978, 1979, 1981a, 1982, 1984a, 1984b, 1985; Maslach & Pines, 1977; Pines & Maslach, 1978, 1980) suggests that burnout can lead to a deterioration in the quality of care or service provided by the staff. It appears to be a factor in job turnover, absenteeism, and low morale. Furthermore, burnout seems to be correlated with various self-reported indices of personal dysfunction, including physical exhaustion, insomnia, increased use of alcohol and drugs, and marital and family problems. The generally consistent pattern of findings that emerged from this research led the authors to postulate a specific syndrome of burnout and to devise an instrument to assess it. This measure, the *Maslach Burnout Inventory* (MBI), contains three subscales that assess the different aspects of experienced burnout. It has been found to be reliable, valid, and easy to administer.

Subscales

The MBI is designed to assess the three aspects of the burnout syndrome: emotional exhaustion, depersonalization, and lack of personal accomplishment. Each aspect is measured by a separate subscale. The Emotional Exhaustion subscale assesses feelings of being emotionally overextended and exhausted by one's work. The Depersonalization subscale measures an unfeeling and impersonal response towards recipients of one's service, care, treatment, or instruction. The Personal Accomplishment subscale assesses feelings of competence and successful achievement in one's work with people. The frequency that the respondent experiences feelings related to each subscale is assessed using a six-point, fully anchored response format.

Burnout is conceptualized as a continuous variable, ranging from low to moderate to high degrees of experienced feeling. It is *not* viewed as a dichotomous variable, which is either present or absent.

- A **high degree of burnout** is reflected in high scores on the Emotional Exhaustion and Depersonalization subscales and in low scores on the Personal Accomplishment subscale.
- An **average degree of burnout** is reflected in average scores on the three subscales.
- A **low degree of burnout** is reflected in low scores on the Emotional Exhaustion and Depersonalization subscales and in high scores on the Personal Accomplishment subscale.

At present, scores are considered high if they are in the upper third of the normative distribution, average if they are in the middle third, and low if they are in the lower third. The numerical cut-off points are shown in Table 1. Furthermore, given our limited knowledge about the relationships between the three aspects of burnout, the scores for each subscale are considered separately and are *not* combined into a single, total score. Thus, three scores are computed for each respondent.

TABLE 1. *Categorization of MBI Scores¹*

MBI Subscales	Range of Experienced Burnout		
	Low (lower third)	Average (middle third)	High (upper third)
Overall Sample			
EE ²	≤16	17-26	≥27
DP	≤ 6	7-12	≥13
PA	≥39	38-32	≤31
Occupational Subgroups			
Teaching (K-12)			
EE	≤16	17-26	≥27
DP	≤ 8	9-13	≥14
PA	≥37	36-31	≤30
Post-secondary Education			
EE	≤13	14-23	≥24
DP	≤ 2	3-8	≥ 9
PA	≥43	42-36	≤35
Social Services			
EE	≤16	17-27	≥28
DP	≤ 5	6-10	≥11
PA	≥37	36-30	≤29
Medicine			
EE	≤18	19-26	≥27
DP	≤ 5	6-9	≥10
PA	≥40	39-34	≤33
Mental Health			
EE	≤13	14-20	≥21
DP	≤ 4	5- 7	≥ 8
PA	≥34	33-29	≤28
Other			
EE	≤16	17-27	≥28
DP	≤ 5	6-10	≥11
PA	≥40	39-34	≤33

¹ Occupations represented in the normative samples include: 4163 teachers (elementary and secondary, grades K-12); 635 post-secondary educators (college, professional schools); 1538 social service workers (social workers, child protective service workers); 1104 medical workers (physicians, nurses); 730 mental health workers (psychologists, psychotherapists, counselors, mental hospital staff, psychiatrists); and 2897 others (legal aid employees, attorneys, police officers, probation officers, ministers, librarians, and agency administrators).

² (EE) Emotional Exhaustion
(DP) Depersonalization
(PA) Personal Accomplishment

Administration

The MBI takes about 10 to 15 minutes to fill out. It is self-administered. Complete instructions are provided for the respondent.

Test Setting

To minimize response biases, the testing session should be characterized by the following:

- **Respondent privacy.** Respondents should complete the MBI privately, without knowing how other respondents are answering. They can be tested individually or in a group session in which privacy is insured. Although it is possible for respondents to take the MBI home and fill it out at their leisure, there are drawbacks to this procedure. First, respondents' answers may be influenced if they talk to other people, such as spouses, friends, or co-workers. Second, the response rate would be less than 100% because some people may not return the completed forms. It is not always easy to follow-up on those who have not returned their forms.
- **Respondent confidentiality.** Because of the sensitive nature of some items, it is important that respondents feel comfortable about expressing their true feelings. Ideally, they should be able to complete the MBI anonymously. If this is not possible because identification is required (for example, in a longitudinal study), then efforts should be made to use a form of identification that is not personally revealing, such as a code number or a label.
- **Avoidance of sensitization to burnout.** People have widely varying beliefs about burnout. To minimize the reactive effect of such personal beliefs or expectations, it is important that respondents be unaware that the MBI is a burnout measure and that they not be sensitized to the general issue of burnout. For this reason, the test form is labeled *Human Services Survey* rather than *Maslach Burnout Inventory*. The scale should be presented as a survey of job-related attitudes and should *not* be linked to burnout in any way. Of course, once the measure has been administered to all respondents, then a discussion of burnout and the MBI's assessment of it is appropriate.

Examiner's Responsibilities

No special qualifications or procedures are required of the examiner who is administering the MBI. However, the examiner should *not* be a supervisor or administrator who has some direct authority over the respondents because this could cause respondents to be less candid in their answers. Ideally, the examiner should be seen as a neutral person. However, if the examiner is well known to the respondents, he or she

should be someone they trust. The major responsibilities of the examiner are the following:

- **Minimize response bias.** Response biases can be minimized in several ways. First, the examiner should set up the testing session following the guidelines described above. Second, in introducing the test to respondents, the examiner should stress the importance of giving honest answers and should reassure respondents about the confidentiality of the results. Third, the examiner should read the directions aloud while the respondents follow on their inventories. Or, if only one or two respondents are involved, the examiner should insure that respondents have read and understood the directions.
- **Insure response completion.** It is critical that respondents answer *all* of the scale items. The examiner should carefully check each completed test form as it is handed in, to make sure that all items have been answered. If there are some unanswered items, the examiner should immediately ask the respondent to complete those items.

Scoring and Interpretation of Results

Each respondent's test form is scored by using a scoring key which contains directions for scoring each subscale. If desired, each score can then be coded as low, average, or high by using the numerical cut-off points listed on the scoring key.

The MBI scores for a group of respondents may be treated as aggregate data. Means and standard deviations for each subscale are computed for the entire group and can be compared to the normative data in Tables 1 and 2, as well as to any local norms. The MBI scores can be correlated with other information obtained from respondents, such as demographic data, job characteristics, job performance, personality or attitude measures, and health information. The factors that best predict MBI scores can be assessed by multiple regression techniques.

Whatever statistical analyses are performed with the MBI, it is strongly recommended that the original numerical scores be used rather than the categorizations of low, average, and high: the power of statistical analyses is greatly enhanced by using the full range of scores. The coding itself is intended primarily as feedback for individual respondents. It enables each respondent to compare him- or herself to the overall norm, and to obtain a rough assessment of the degree of his or her experience with the various aspects of burnout. However, neither the coding nor the original numerical scores should be used for diagnostic purposes; there is insufficient research on the pattern(s) of scores as indicators of individual dysfunction or the need for intervention.

PART II

Developmental Research and Technical Data'

Construction of the MBI

Items for the MBI were designed to measure hypothetical aspects of the burnout syndrome. The interview and questionnaire data collected during earlier, exploratory research were valuable sources for ideas about the attitudes and feelings that characterize burned-out workers. In addition, numerous established scales were reviewed for useful content material, although no items were borrowed outright.

Items are written in the form of statements about personal feelings or attitudes. The general term *recipients* is used in the items to refer to the particular people for whom the subject provides service, care, or treatment. The item format is shown in Figure 1.

Development of the current version of the MBI has occurred over a period of approximately eight years. When we began our research on burnout, a preliminary form of the MBI was constructed that consisted of 47 items, each of which was answered using two response formats: frequency and intensity of feelings. This preliminary form was administered to a sample of 605 people (56% male, 44% female) from a variety of health and service occupations. A list of occupations included in the scale development sample is noted in Table A. The occupations represented in both this and subsequent samples are ones that have a high potential for burnout according to previous research (Maslach, 1976, 1978b, 1982). In all of these occupations, the worker must deal directly with people about issues that either are, or could be, problematic. Consequently, strong emotional feelings are likely to be present in the work setting: it is this sort of chronic emotional stress that is believed to induce burnout.

¹ Some material in this section appeared originally in: Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981a). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113. It is reprinted here with permission of the publisher, John Wiley & Sons, Ltd.

The data from the first sample were subjected to a factor analysis using principal factoring with iteration and an orthogonal (varimax) rotation. Ten factors accounted for over three-fourths of the variance. A set of selection criteria was then applied to the items, yielding a reduction in the number of items from 47 to 25. Items were retained that met all of the following criteria: a factor loading greater than .40 on only one of the factors; a large range of subject responses; a relatively low percentage of subjects checking the "never" response; and a high item-total correlation.

To obtain confirmatory data for the pattern of factors, the 25-item form was administered to a new sample of 420 people (31% male, 69% female). The results of the factor analysis on this second set of data were very similar to those of the first, so the two samples were combined ($n = 1,025$) for the factor analyses reported below.

The factor analysis of the 25 items, based on the combined samples ($n = 1,025$) and using principal factoring with iteration plus an orthogonal rotation, yielded a 4-factor solution. The factors that emerged were similar for both the frequency and the intensity ratings. Three of these factors had eigenvalues greater than unity and are considered subscales of the MBI (see Table A in the Appendix for the item factor loadings). This three-factor structure has been replicated with a sample of 469 teachers (Iwanicki & Schwab, 1981), 710 teachers (Belcastro, Gold, & Hayes, 1983), 462 teachers (Gold, 1984), 215 school psychologists (Aronin & Kubelun, 1981), 775 legal aid employees (Jackson, 1985), 87 therapists (King & Beehr, 1983), and 296 employees in a business organization (Golembiewski, Munzenrider, & Carter, 1983).

The nine items in the Emotional Exhaustion subscale describe feelings of being emotionally overextended and exhausted by one's work. For this factor, the item with the highest factor loading (.84 on frequency and .81 on intensity) is the one referring directly to burnout, "I feel burned out from my work." The five items in the Depersonalization subscale describe an unfeeling and impersonal response towards recipients of one's care or service. For both the Emotional Exhaustion and Depersonalization subscales, higher mean scores correspond to higher degrees of experienced burnout. Because some of the component items on each subscale had low loadings on the other, there is a moderate correlation between the two subscales (see Table B in the Appendix for the subscale intercorrelations). Such a correlation is in accord with theoretical expectations that these are separate, but related, aspects of burnout.

The subscale of Personal Accomplishment contains eight items that describe feelings of competence and successful achievement in one's work with people. In contrast to the other two subscales, lower mean scores on this subscale correspond to higher degrees of experienced burnout. The Personal Accomplishment subscale is independent of the other subscales and its component items do not load negatively on them. In other words, Personal Accomplishment cannot be assumed to be the opposite of Emotional Exhaustion or Depersonalization. Indeed, the correlations between the Personal Accomplishment subscale and the other subscales are low.

FIGURE 1. MBI Item Format

8. I feel burned out from my work.

HOW OFTEN: 0 1 2 3 4 5 6

Never A few times a year or less Once a month or less A few times a month Once a week A few times a week Every day

As we reported in the first edition of this Manual (Maslach & Jackson, 1981b), the original MBI had two response dimensions: frequency and intensity. Correlations between the frequency and intensity dimensions across individual items ranged from .35 to .73, with a mean of .56. These results suggested that while there is a moderate relationship between how often one experiences various feelings and how intensely they are felt, this relationship was far from perfect. However, there is now sufficient evidence that shows fairly high correlations between the two dimensions when subscale scores are computed. Therefore, the current edition of the MBI assesses only the frequency dimension (see Figure 1). This dimension was selected to be retained for two reasons: 1) The frequency format is least similar to the typical format used in other self-report measures of attitudes and feelings. Therefore, spurious correlations with other measures, due to similarities of response formats, should be minimized. 2) The seven points on the frequency dimension are all explicitly anchored for the respondent, creating a more standardized response scale. Therefore, the researcher can be fairly certain about the meanings assumed by respondents for each scale value.² For each subscale, the total score of the component items is computed. Table 2 presents the subscale means and standard deviations for the overall sample and for various occupational groups.

Reliability

Reliability coefficients reported here were based on samples that were not used in the item selections to avoid any improper inflation of the reliability estimates. Internal consistency was estimated by Cronbach's coefficient alpha ($n = 1,316$). The reliability coefficients for the subscales were the following: .90 for Emotional Exhaustion; .79 for Depersonalization; and .71 for Personal Accomplishment. The standard error of measurement for each subscale is as follows: 3.80 for Emotional Ex-

² It should be noted that the frequency format produces a scale of approximately equal ratios, rather than equal intervals. This might suggest the use of a more complex weighting procedure in statistical analyses, although it has been argued that such a procedure does not actually change the pattern of results obtained without such weighting (Dawes, 1979).

TABLE 2. Means and Standard Deviations for the MBI Subscales

	MBI Subscales		
	Emotional Exhaustion	Depersonalization	Personal Accomplishment
Overall Sample ($n = 11,067$)			
M	20.99	8.73	34.58
SD	10.75	5.89	7.11
Occupational Subgroups ¹			
Teaching ($n = 4,163$)			
M	21.25	11.00	33.54
SD	11.01	6.19	6.89
Other Education ($n = 635$)			
M	18.57	5.57	39.17
SD	11.95	6.63	7.92
Social Services ($n = 1,538$)			
M	21.35	7.46	32.75
SD	10.51	5.11	7.71
Medicine ($n = 1,104$)			
M	22.19	7.12	36.53
SD	9.53	5.22	7.34
Mental Health ($n = 730$)			
M	16.89	5.72	30.87
SD	8.90	4.62	6.37
Other ($n = 2,897$)			
M	21.42	8.11	36.43
SD	11.05	6.15	7.00

¹See Table 1 for occupations represented in samples.

haustion; 3.16 for Depersonalization; and 3.73 for Personal Accomplishment.

Data on test-retest reliability of the MBI have been reported for two samples. For a sample of graduate students in social welfare, and administrators in a health agency ($n = 53$), the two test sessions were separated by an interval of two to four weeks. The test-retest reliability coefficients for the subscales were the following: .82 for Emotional Exhaustion; .60 for Depersonalization; and .80 for Personal Accomplishment. Although these coefficients range from low to moderately high, all are significant beyond the .001 level. In a sample of 248

teachers, the two test sessions were separated by an interval of one year. The test-retest reliabilities for the three subscales were: .60 for Emotional Exhaustion; .54 for Depersonalization; and .57 for Personal Accomplishment (Jackson, Schwab, and Schuler, in press).

Validity

Convergent Validity

Convergent validity was demonstrated in several ways. First, an individual's MBI scores were correlated with behavioral ratings made independently by a person who knew the individual well, such as a spouse or co-worker. Second, MBI scores were correlated with the presence of certain job characteristics that were expected to contribute to experienced burnout. Third, MBI scores were correlated with measures of various outcomes that had been hypothesized to be related to burnout. All three sets of correlations provided substantial evidence for the validity of the MBI and are presented in Table C in the Appendix.

External validation of personal experience. One type of validating evidence comes from outside observers whose independent assessments of an individual's experience corroborate the individual's self-rating. Within the job setting, a knowledgeable observer would be a person's co-worker. Accordingly, a group of 40 mental health workers were each asked to provide an anonymous behavioral evaluation of a designated co-worker who had also completed the MBI. The critical questions on this evaluation, in terms of validating the Emotional Exhaustion and Depersonalization subscales, were ratings of how "emotionally drained" the person was, and how he or she reacted to clients. As predicted, people who were rated by the co-worker as being emotionally drained by the job scored higher on Emotional Exhaustion and Depersonalization. Furthermore, people who were rated as appearing physically fatigued also scored higher on Emotional Exhaustion and Depersonalization. It was expected that high scores on Depersonalization would be reflected in the behavior of frequent complaints about clients. Co-workers' ratings of this behavior were indeed correlated with Depersonalization scores. The predicted correlation between co-worker ratings of the individual's satisfaction with the job and scores on Personal Accomplishment failed to achieve statistical significance.

Within the home setting, a knowledgeable observer would be the person's spouse, so spouse evaluations were collected using a questionnaire survey of 142 policemen and their wives (Jackson & Maslach, 1982; Maslach & Jackson, 1979). The wives were asked to indicate the frequency of several of their husband's behaviors that were predicted to be reflective of the Emotional Exhaustion and Personal Accomplishment dimensions of the MBI (because the wives did not see their husbands working with people on the job, they were not asked to rate behaviors reflecting Depersonalization). Each wife's ratings were compared with her husband's MBI scores, and the resulting correlations were in line with the predictions. Police who scored high on Emotional Exhaustion

were rated by their wives as coming home upset and angry, tense or anxious, physically exhausted, and complaining about problems at work. Police who scored high on Personal Accomplishment were rated by their wives as coming home in a cheerful or happy mood, and as doing work that was a source of pride and prestige for the family.

Dimensions of the job experience. The validity of the MBI is demonstrated further by data that confirm hypotheses about the relationships between various job characteristics and experienced burnout. Based on the findings of Maslach and Pines (1977), it was predicted that the greater the number of clients one must deal with, the higher the burnout scores on the MBI. Maslach and Jackson (1984b) found this pattern of response in a nation-wide survey of 845 public contact employees. When caseloads were very large (over 40 people served per day), scores were high on Emotional Exhaustion and Depersonalization, and low on Personal Accomplishment. A study of 43 physicians in a California health maintenance organization (cited in Maslach & Jackson, 1982) found that those who spent all or most of their working time in direct contact with patients scored high on Emotional Exhaustion. Emotional Exhaustion scores were lower for those physicians who spent some of their working hours in teaching or administration.

A personal assessment of certain basic job dimensions is part of the *Job Diagnostic Survey* (JDS) (Hackman & Oldham, 1974, 1975). This measure and the MBI were completed by 91 social service and mental health workers. One dimension, "feedback from the job itself," measures the degree to which carrying out the work activities (that is, contact with recipients) gives the employee direct and clear information about job performance. As predicted from earlier research (Pines & Kafry, 1978), high scores on this job dimension were correlated with low scores on Emotional Exhaustion and Depersonalization, and high scores on Personal Accomplishment. Another dimension, "dealing with others," assesses the degree to which the job requires the employee to work closely with people in carrying out the job activities. High scores on this dimension were weakly correlated with Emotional Exhaustion. A third job dimension, "task significance," assesses the degree to which the job has a substantial impact on the lives of other people. High scores on this dimension were correlated positively with Personal Accomplishment, as predicted.

Personal outcomes. Additional validation of the MBI is provided by data that confirm hypothetical relationships between experienced burnout and various outcomes or personal reactions. Based on previous theorizing and research (Maslach, 1976), it was predicted that people experiencing burnout would be dissatisfied with opportunities for personal growth and development on the job. This hypothesis received support in a study of 180 nurses, and social service and mental health workers. Scores on the JDS measure of "growth satisfaction" were negatively correlated with Emotional Exhaustion and Depersonalization, and positively correlated with Personal Accomplishment. Previous work also suggested that burnout was associated with the belief that one's

DJSW-2010

work is not very meaningful or worthwhile. In support of this hypothesis, people scoring low on the JDS subscale of "experienced meaningfulness of the work" ($n = 91$) scored higher on Depersonalization and lower on Personal Accomplishment. The correlation with Emotional Exhaustion fell short of statistical significance. Finally, the previous correlations of burnout with low feedback led to the prediction that employees who scored high on burnout would not know how effectively they were performing their job. Low scores on the JDS subscale of "knowledge of results" were correlated with high scores on Emotional Exhaustion and Depersonalization, and with low scores on Personal Accomplishment.

Previous theorizing (Maslach, 1976) predicted that burnout would be related to the desire to leave one's job. Support for this hypothesis is found in the questionnaire survey of 142 police officers (Jackson & Maslach, 1982; Maslach & Jackson, 1979). The officers' MBI scores were highly predictive of intention to quit, $R(6, 135) = .68, p < .001$. Similarly, in the study of public contact workers (Maslach & Jackson, 1984b), high burnout scores on the MBI subscales were correlated with the expressed intention to leave one's job within a year.

Another hypothetical outcome of burnout was the impairment of one's relationships with people in general, both on and off the job (Maslach, 1976). In line with this prediction, physicians scoring high on Emotional Exhaustion ($n = 43$) were more likely to report that they wanted to get away from people. Mental health staff ($n = 40$) who scored high on Emotional Exhaustion were rated by co-workers as evaluating their clients more negatively over time. With respect to the co-workers themselves, staff scoring low on the JDS subscale of "peer and co-worker satisfaction" ($n = 180$) scored high on Emotional Exhaustion and Depersonalization, and low on Personal Accomplishment.

The proposed relationship of burnout to difficulties with family and friends (Maslach, 1976) was tested in the study of 142 police officers and their wives (Jackson & Maslach, 1982; Maslach & Jackson, 1979). A police officer experiencing burnout was more likely to report that he gets angry at his wife or his children. If he scored high on Emotional Exhaustion, he was also more likely to report that he wanted to be alone, rather than spend time with his family. He perceived his children as being more emotionally distant from him if he was experiencing Depersonalization or feelings of low Personal Accomplishment. The officer scoring high on Depersonalization was also more likely to be absent from family celebrations. Reports of fewer friends were correlated with frequent feelings of Depersonalization, and the officer's wife was also more likely to say that he and she did not share the same friends.

Previous theorizing and research (Maslach, 1976) suggested that burnout would be linked to such stress outcomes as insomnia and increased use of alcohol and drugs. Some supportive evidence is also provided by the study of police couples. As predicted, a police officer scoring high on Emotional Exhaustion was rated by his wife as having more frequent problems with insomnia. The officers themselves were more likely to report having a drink to cope with stress if they had high scores on Emotional Exhaustion, and to report taking tranquilizers

when they scored low on Personal Accomplishment. This use of tranquilizers was corroborated by their wives, who were also more likely to report that their husbands used medications if they scored low on Personal Accomplishment or high on Emotional Exhaustion.

Discriminant Validity

Further evidence of the validity of the MBI was obtained by distinguishing it from measures of other psychological constructs that might be presumed to be confounded with burnout. For example, it is possible that the experience of burnout may be nothing more than the experience of dissatisfaction with one's job. Although one would expect the experience of burnout to have some relationship to lowered feelings of job satisfaction, it was predicted that they would not be so highly correlated as to suggest that they were actually the same thing. A comparison of subjects' scores on the MBI and the JDS measure of "general job satisfaction" ($n = 91$, social service and mental health workers) provides support for this reasoning. Job satisfaction had a moderate negative correlation with both Emotional Exhaustion ($r = -.23$, $p < .05$) and Depersonalization ($r = -.22$, $p < .02$), as well as a slightly positive correlation with Personal Accomplishment ($r = .17$, $p < .06$). Relatively low correlations between the burnout subscale scores and other measures of job satisfaction have been reported for samples of lawyers (Jackson, Turner, & Brief, 1985), rehabilitation workers (Riggar, Godley, & Hafer, 1984), and mental health workers (Leiter, 1985).

It might also be argued that scores on the MBI are subject to distortion by a social desirability response set because many of the items describe feelings that are contrary to professional ideals. To test this idea, 40 graduate students in social welfare were asked to complete both the MBI and the Crowne-Marlowe (1964) *Social Desirability (SD) Scale*. If reported burnout is not influenced by a social desirability response set, then the scores on the MBI and the SD Scale should be uncorrelated. Our results supported this hypothesis; none of the MBI subscales were significantly correlated with the SD Scale at the .05 level.

Finally, we note a recent study by Meier (1984), which attempted to demonstrate that burnout was not the same as clinical depression. Using a multitrait-multimethod approach for testing for discriminant validity, Meier found moderately strong correlations between a *total* burnout score (obtained by summing responses across all items) and various measures of depression for a sample of 320 university faculty. While this finding does not provide strong support for the discriminant validity of the MBI, conclusions must be made cautiously given Meier's unorthodox treatment of the burnout subscale scores.

Human Services Survey

HOW OFTEN:	0	1	2	3	4	5	6
	Never	A few times a year or less	Once a month or less	A few times a month	Once a week	A few times a week	Every day

HOW OFTEN

0 - 6

Statements:

- _____ I feel emotionally drained from my work.
- _____ I feel used up at the end of the workday.
- _____ I feel fatigued when I get up in the morning and have to face another day on the job.
- _____ I can easily understand how my recipients feel about things.
- _____ I feel I treat some recipients as if they were impersonal objects.
- _____ Working with people all day is really a strain for me.
- _____ I deal very effectively with the problems of my recipients.
- _____ I feel burned out from my work.
- _____ I feel I'm positively influencing other people's lives through my work.
- _____ I've become more callous toward people since I took this job.
- _____ I worry that this job is hardening me emotionally.
- _____ I feel very energetic.
- _____ I feel frustrated by my job.
- _____ I feel I'm working too hard on my job.
- _____ I don't really care what happens to some recipients.
- _____ Working with people directly puts too much stress on me.
- _____ I can easily create a relaxed atmosphere with my recipients.
- _____ I feel exhilarated after working closely with my recipients.
- _____ I have accomplished many worthwhile things in this job.
- _____ I feel like I'm at the end of my rope.
- _____ In my work, I deal with emotional problems very calmly.
- _____ I feel recipients blame me for some of their problems.

(Administrative use only)

cat.

cat.

cat.

EE: _____ DP: _____ PA: _____

Christina Maslach • Susan E. Jackson

Human Services Survey

The purpose of this survey is to discover how various persons in the human services or helping professions view their jobs and the people with whom they work closely. Because persons in a wide variety of occupations will answer this survey, it uses the term *recipients* to refer to the people for whom you provide your service, care, treatment, or instruction. When answering this survey please think of these people as recipients of the service you provide, even though you may use another term in your work.

On the following page there are 22 statements of job-related feelings. Please read each statement carefully and decide if you ever feel this way *about your job*. If you have *never* had this feeling, write a "0" (zero) before the statement. If you have had this feeling, indicate *how often* you feel it by writing the number (from 1 to 6) that best describes how frequently you feel that way. An example is shown below.

Example:

HOW OFTEN:	0	1	2	3	4	5	6
	Never	A few times a year or less	Once a month or less	A few times a month	Once a week	A few times a week	Every day

HOW OFTEN

0 - 6

Statement:

I feel depressed at work.

If you *never* feel depressed at work, you would write the number "0" (zero) under the heading "HOW OFTEN." If you *rarely* feel depressed at work (a few times a year or less), you would write the number "1." If your feelings of depression are fairly frequent (a few times a week, but not daily) you would write a "5."



Consulting Psychologists Press, Inc.
577 College Avenue • Palo Alto, CA 94306

Copyright © 1986 Consulting Psychologists Press, Inc. All rights reserved. No portion of this material may be reproduced by any means without written permission of the Publisher. Printed in the U.S.A.

TESTOTHÈQUE
UQAM

Educators Survey

HOW OFTEN:	0	1	2	3	4	5	6
	Never	A few times a year or less	Once a month or less	A few times a month	Once a week	A few times a week	Every day

HOW OFTEN
0 - 6

Statements:

1. _____ I feel emotionally drained from my work.
2. _____ I feel used up at the end of the workday.
3. _____ I feel fatigued when I get up in the morning and have to face another day on the job.
4. _____ I can easily understand how my students feel about things.
5. _____ I feel I treat some students as if they were impersonal objects.
6. _____ Working with people all day is really a strain for me.
7. _____ I deal very effectively with the problems of my students.
8. _____ I feel burned out from my work.
9. _____ I feel I'm positively influencing other people's lives through my work.
10. _____ I've become more callous toward people since I took this job.
11. _____ I worry that this job is hardening me emotionally.
12. _____ I feel very energetic.
13. _____ I feel frustrated by my job.
14. _____ I feel I'm working too hard on my job.
15. _____ I don't really care what happens to some students.
16. _____ Working with people directly puts too much stress on me.
17. _____ I can easily create a relaxed atmosphere with my students.
18. _____ I feel exhilarated after working closely with my students.
19. _____ I have accomplished many worthwhile things in this job.
20. _____ I feel like I'm at the end of my rope.
21. _____ In my work, I deal with emotional problems very calmly.
22. _____ I feel students blame me for some of their problems.

(Administrative use only)

cat.

cat.

cat.

EE: _____ DP: _____ PA: _____

30112.0001
11/1/01

Christina Maslach • Susan E. Jackson • Richard L. Schwab

Educators Survey

The purpose of this survey is to discover how educators view their job and the people with whom they work closely.

On the following page there are 22 statements of job-related feelings. Please read each statement carefully and decide if you ever feel this way *about your job*. If you have *never* had this feeling, write a "0" (zero) in the space before the statement. If you have had this feeling, indicate *how often* you feel it by writing the number (from 1 to 6) that best describes how frequently you feel that way. An example is shown below.

Example:

HOW OFTEN:	0	1	2	3	4	5	6
	Never	A few times a year or less	Once a month or less	A few times a month	Once a week	A few times a week	Every day

HOW OFTEN

0 - 6

Statement:

I feel depressed at work.

If you *never* feel depressed at work, you would write the number "0" (zero) under the heading "HOW OFTEN." If you *rarely* feel depressed at work (a few times a year or less), you would write the number "1." If your feelings of depression are fairly frequent (a few times a week, but not daily) you would write a "5."



Consulting Psychologists Press, Inc.
577 College Avenue • Palo Alto, CA 94306

Copyright ©1986 Consulting Psychologists Press, Inc. All rights reserved. No portion of this material may be reproduced by any means without written permission of the Publisher. Printed in the U.S.A.

TESTOTHEQUE
H O A M

MBI Scoring Key

Personal Accomplishment Subscale (PA)

Directions: Line up the item numbers on this key with the same numbers on the survey form. Look at the unshaded items only, add the scores in the "How Often" column and enter the total in the "PA" space at the bottom of the form.

HOW OFTEN
0 - 6

1. _____
2. _____
3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

11. _____

12. _____

13. _____

14. _____

15. _____

16. _____

17. _____

18. _____

19. _____

20. _____

21. _____

22. _____

Categorization:
Personal Accomplishment*

	Frequency
High	0 - 31
Moderate	32 - 38
Low	39 or over

* In opposite direction from EE and DP.

TESTOTHÈQUE UQAM

Form Ed Cut-Off Points

Categorization (Form Ed):
Emotional Exhaustion

	Frequency
High	27 or over
Moderate	17 - 26
Low	0 - 16

Categorization (Form Ed):
Depersonalization

	Frequency
High	14 or over
Moderate	9 - 13
Low	0 - 8

Categorization (Form Ed):
Personal Accomplishment*

	Frequency
High*	0 - 30
Moderate	31 - 36
Low	37 or over

* Scored in opposite direction from EE and DP.

MBI Scoring Key

Emotional Exhaustion Subscale (EE)

Directions: Line up the item numbers on this key with the same numbers on the survey form. Looking at the unshaded items only, add the scores in the "How Often" column and enter the total in the "EE" space at the bottom of the form.

HOW OFTEN
0 - 6

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

11. _____

12. _____

13. _____

14. _____

15. _____

16. _____

17. _____

18. _____

19. _____

20. _____

21. _____

22. _____

Categorization:
Emotional Exhaustion

	Frequency
High	27 or over
Moderate	17 - 26
Low	0 - 16

Depersonalization Subscale (DP)

Directions: Line up the item numbers on this key with the same numbers on the survey form. Looking at the unshaded items only, add the scores in the "How Often" column and enter the total in the "DP" space at the bottom of the form.

HOW OFTEN
0 - 6

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

11. _____

12. _____

13. _____

14. _____

15. _____

16. _____

17. _____

18. _____

19. _____

20. _____

21. _____

22. _____

Categorization:
Depersonalization

	Frequency
High	13 or over
Moderate	7 - 12
Low	0 - 6

APPENDICE C

**QUESTIONNAIRE « SENTIMENT FACE AU TRAVAIL » (DION ET TESSIER,
1988)**

SENTIMENTS FACE AU TRAVAIL

Sur chaque item, encerclez le chiffre (de 0 à 6) qui indique la fréquence d'apparition de ces sentiments en vous.

FRÉQUENCE							
0	1	2	3	4	5	6	
jamais	quelques fois par année ou moins	une fois par mois ou moins	quelques fois par mois	une fois par semaine	quelques fois par semaine	chaque jour	
Je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail.							
				0	1	2	3 4 5 6
Je me sens épuisé(e) à la fin de ma journée de travail.							
				0	1	2	3 4 5 6
Je me sens fatigué(e) quand je me lève le matin et que j'ai à faire face à une autre journée de travail.							
				0	1	2	3 4 5 6
Je peux facilement comprendre ce que mes clients ressentent.							
				0	1	2	3 4 5 6
J'ai l'impression que je traite quelques clients comme s'ils étaient des objets impersonnels.							
				0	1	2	3 4 5 6
Travailler avec les gens tous les jours est vraiment un effort pour moi.							
				0	1	2	3 4 5 6
Je m'occupe très efficacement des problèmes de mes clients.							
				0	1	2	3 4 5 6
Je me sens vidé(e) par mon travail.							
				0	1	2	3 4 5 6
Je sens que j'influence positivement la vie des autres personnes par mon travail.							
				0	1	2	3 4 5 6
Je suis devenu(e) plus insensible envers les gens depuis que je fais ce travail.							
				0	1	2	3 4 5 6

J'ai peur que ce travail m'éloigne de mes émotions.	0	1	2	3	4	5	6
Je me sens très énergique.	0	1	2	3	4	5	6
Je me sens frustré(e) par mon travail.	0	1	2	3	4	5	6
Je sens que je travaille trop fort.	0	1	2	3	4	5	6
Je ne m'inquiète pas vraiment de ce qui arrive à certains clients.	0	1	2	3	4	5	6
Travailler en contact direct avec les gens met beaucoup trop de tension sur moi.	0	1	2	3	4	5	6
Je peux facilement créer une atmosphère relaxante avec les clients.	0	1	2	3	4	5	6
Je me sens vivifié(e) après avoir travaillé intensivement avec les clients.	0	1	2	3	4	5	6
J'ai accompli plusieurs choses qui en valaient la peine dans mon travail.	0	1	2	3	4	5	6
Je me sens comme si j'étais au bout de mon rouleau.	0	1	2	3	4	5	6
Dans mon travail, je fais face aux problèmes émotionnels très calmement.	0	1	2	3	4	5	6
Je sens que des clients me blâment pour certains de leurs problèmes.	0	1	2	3	4	5	6

LACH & JACKSON (1986), traduction de Dion, G. & Tessier, R (1988)

simple

Journal de la formation

APPENDICE D

INVITATION À PARTICIPER AU SONDAGE BEC

[Cliquez ici si vous ne voyez pas le courriel](#)

Bonjour Sarah,

Vous travaillez dans le milieu des communications et/ou de la publicité? Vous souhaitez partager, en toute confidentialité, les enjeux personnels et professionnels que vous rencontrez ?

Aidez-nous à mieux vous connaître en répondant au premier sondage co-organisé par La Toile des communicateurs et le Bénévolat d'entraide aux communicateurs (BEC). Cela ne vous prendra pas plus de 5 minutes...

Pour vous rendre sur le sondage, [CLIQUEZ ICI](#).
Par avance, nous vous remercions de votre précieuse collaboration.

Cordialement,

Jean-François Couture
La Toile des communicateurs

Valérie Jolivet
Présidente des Ambassadeurs BEC



[Désabonnement](#)

APPENDICE E

QUESTIONNAIRE DU SONDAGE BEC

Questionnaire

Vous travaillez dans le secteur des communications (publicité, médias, production, annonceur, journaliste, etc.) et aimeriez en parler? Donnez votre opinion en répondant au premier sondage co-organisé par La Toile et le Bénévolat d'Entraide aux Communicateurs (BEC).

1. Dans quel type d'entreprise travaillez-vous ?

a) En agence

- Précisez :
- 1 Publicité
 - 2 Marketing relationnel
 - 3 Placement médias
 - 4 Relations publiques
 - 5 Promotion
 - 6 Interactif
 - 7 Marketing

b) Chez l'annonceur / En entreprise

- Précisez :
- 1 Service des communications internes
 - 2 Service des communications externes
 - 3 Publicité
 - 4 Marketing relationnel
 - 5 Placement médias
 - 6 Relations publiques
 - 7 Promotion
 - 8 Interactif
 - 9 Marketing

c) Dans un média (TV, radio, presse écrite, affichage, etc.)

- Précisez :
- 1 Service éditorial
 - 2 Service promotion / publicité
 - 3 Service des relations publiques

d) Dans une société de production (son/images, multimedia...)

e) À votre compte

Précisez votre activité :

f) Autres (Précisez) :

2. Aimez-vous votre travail ?

- a. Oui
- b. Non

3. Votre travail est-il...
 - a. Très stressant
 - b. Plutôt stressant
 - c. Peu stressant
 - d. Pas stressant du tout
4. Dans votre travail, avez-vous l'impression de vous accomplir ?
 - a) 1. Oui, à chaque jour
 - b) 2. Oui, une fois par semaine
 - c) 3. Oui, quelques fois par mois
 - d) 4. Oui, une fois par mois
 - e) 5. Oui, quelques fois par année
 - f) 6. Non, jamais
5. Avez-vous l'impression d'être « vidé(e) » par votre travail ?
 - a) 1. Oui, à chaque jour
 - b) 2. Oui, une fois par semaine
 - c) 3. Oui, quelques fois par mois
 - d) 4. Oui, une fois par mois
 - e) 5. Oui, quelques fois par année
 - f) 6. Non, jamais
6. Pensez-vous que vous négligez votre vie personnelle à cause du travail ?
 - a) 1. Oui, à chaque jour
 - b) 2. Oui, une fois par semaine
 - c) 3. Oui, quelques fois par mois
 - d) 4. Oui, une fois par mois
 - e) 5. Oui, quelques fois par année
 - f) 6. Non, jamais
7. Avez-vous l'impression d'être émotivement « loin de vous-même » au travail ?
 - a) 1. Oui, à chaque jour
 - b) 2. Oui, une fois par semaine
 - c) 3. Oui, quelques fois par mois
 - d) 4. Oui, une fois par mois
 - e) 5. Oui, quelques fois par année
 - f) 6. Non, jamais
8. Une semaine normale de travail dans votre milieu correspond à :
 - a) 1 35 heures et moins
 - b) 2 De 35 à 45 heures
 - c) 3 De 45 à 55 heures
 - d) 4 Plus de 55 heures

9. Quels seraient les 3 facteurs qui permettraient d'améliorer vos conditions de travail ? (En 1 : priorité la plus importante)
- a) Priorité 1 :
 - b) Priorité 2 :
 - c) Priorité 3 :
10. S'il vous arrive un problème grave dans votre vie (psychologique, financier, grande fatigue, maladie...), chez qui allez-vous chercher du soutien ? (Plusieurs réponses possibles)
- a) 1 Une association spécialisée / Un groupe d'entraide ou de soutien
 - b) 2 Un professionnel (psychologue, médecin, etc.)
 - c) 3 Un programme d'assistance aux employés
 - d) 4 Un ou une ami(e)
 - e) 5 La famille
 - f) 6 Un ou une collègue de travail
 - g) 7 Personne
11. Connaissez-vous quelqu'un du secteur des communications ayant subi un problème grave (tel que cité dans la question précédente), sans avoir trouvé de soutien (au moins un type de soutien cité dans la liste précédente) ?
- a) Oui
 - b) Non
12. Connaissez-vous le Bénévolat d'Entraide aux Communicateurs (BEC) ?
- a) Oui
 - b) Non
13. Le BEC est une association aidant les personnes du secteur des communications qui sont en difficulté (aide psychologique et/ou financière). En cas de besoin, seriez-vous prêt à faire appel aux services du BEC (ces services sont gratuits et anonymes) :
- a. Oui
 - b. Non
14. Sexe :
- a) Homme
 - b) Femme
15. Âge :
- a) 1 18-24 ans
 - b) 2 25-34 ans
 - c) 3 35-50 ans
 - d) 4 50 ans et plus

16. Région :

- a) Région de Montréal
- b) Région de Québec
- c) Autre, précisez :

17. Dans les prochaines semaines, le BEC (Bénévolat d'Entraide aux Communicateurs) réunira un groupe de discussion pour mieux connaître vos différentes expériences dans le domaine des communications. Aimerez-vous participer à un tel groupe de discussion ?

- a) Oui
- b) Non

18. Pour que nous puissions vous contacter :

- a) Adresse courriel _____
- b) Téléphone _____

En cas de besoin, n'hésitez pas à joindre le BEC en visitant notre site WEB au
www.bec-nabs.org

LOGO BEC

Veuillez noter que le présent sondage a pour but d'aider le Bénévolat d'Entraide aux Communicateurs (BEC) à mieux cibler les besoins de la communauté des communicateurs du Québec. Les résultats obtenus par l'entremise de ce questionnaire seront également utilisés dans le cadre d'une étude de la Faculté de communication de l'Université du Québec à Montréal. La confidentialité est assurée et l'anonymat des répondants sera conservé lors de l'utilisation des résultats. Seuls les répondants ayant manifesté un intérêt envers la participation à des groupes de discussions seront peut-être contactés ultérieurement par téléphone ou par courriel.

APPENDICE F

FORMULAIRE D'ATTESTATION RENCONTRE *FEEDBACK* AVEC LE BEC

Présentation de Sarah Déraps – 10 juillet 2007

ATTESTATION DE PARTICIPATION À LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE
ET AUTORISATION DE CITATION DES PROPOS AUX FINS DU MÉMOIRE

Étudiant(e) :

Sarah Déraps

Université du Québec à Montréal (UQAM)

Département de communication sociale et publique

Sujet du mémoire et date de dépôt :

L'épuisement professionnel dans le domaine des communications au Québec

Dépôt prévu en août 2007

Par la présente, nous attestons avoir assisté à la présentation des résultats de l'étude de Madame Sarah

Déraps et confirmons que cette étude a été réalisée avec les résultats du sondage du *Bénévolat d'entraide aux communicateurs* (BEC) effectuée à l'été 2006. Également, nous acceptons de voir les

propos et commentaires mentionnés au cours de cette rencontre du 10 juillet 2007, cités dans le mémoire de Madame Déraps avec mention de notre nom en tant que source. Nous verrons à aviser

Madame Déraps au besoin si nous préférons conserver notre identité confidentielle. Il est entendu que

ces citations nous seront soumises pour approbation avant publication et que nous disposerons d'un

délai d'une semaine (7 jours) pour les modifier au besoin. Après ce délai, les citations seront publiées

conformément à l'enregistrement audio de la rencontre. Au moment de l'approbation, la citation sera

mise en contexte dans un texte suffisamment long pour que le lecteur puisse se faire une idée juste de

l'utilisation de ces propos.

Daniel Rabinowicz, TAXI Montréal (Représentant officiel du BEC)

Titre : PRESIDENT

Signature : Daniel Rabinowicz

Samia Chebeir TAXI Montréal (Représentante officielle du BEC)

Titre : Directrice de compte - Taxi

Signature : Samia Chebeir

Valérie Jolivet SOPEXA Canada (Représentante officielle BEC)

Titre : Val présente

Signature : bs de la rencontre
du 10 juillet

Merc 22 août 2007 15:14

Objet : Propos de Daniel et Samia - Mémoire de Sarah Déraps**Date :** Mercredi 22 août 2007 15:13**De :** Sarah Déraps <sarah.deraps@sympatico.ca>**À :** <daniel.rabinowicz@taxi.ca>, Samia Chebeir <samia.chebeir@taxi.ca>**Cc :** Valérie Jolivet <valerie.jolivet@sopexa.com>, Mike Fenton <mfenton@nabs.org>

Bonjour Daniel et Samia, suite à la rencontre réalisée ensemble, j'ai inséré quelques citations de vous dans mon texte principalement dans la section où je discute des résultats de la recherche (Chapitre 5) que je vous ai présenté.

Voici donc en attachement les extraits de textes et citations vous concernant (tel qu'entendu sur le petit formulaire que vous avez signé). Le document ne présente que des extraits de texte séparés. Je vous envoie donc aussi le chapitre 5 au complet si vous avez envie de le lire. Je vous envoie également le résumé, l'introduction et la conclusion du mémoire si jamais vous avez envie de les lire, ceci vous mettra dans le contexte. Vous aviez déjà eu la section "problématique" lors de la rencontre.

Si vous avez des commentaires au sujet de l'utilisation que je fais de vos propos, merci de m'en aviser avant le 1er octobre pour que je fasse les modifications s'il y a lieu.

En attendant, le document sera déposé tel quel d'ici le 30 août. Il sera ensuite en correction auprès d'un comité de 4 professeurs de l'université pour une période d'environ un mois. Je ferai ensuite les corrections proposées par ce comité et il sera finalement remis à la direction des études de l'UQAM pour être ensuite relié et disponible en bibliothèque. Il devrait donc être disponible à la mi-octobre début novembre si tout va bien.

Tout ceci est bien éparpillé jusqu'à maintenant, mais, je vous remettrai une copie finale de mon mémoire quand il sera approuvé par l'UQAM. Au total, il fait 250 pages.

Merci encore pour la rencontre.

Au plaisir de vous revoir bientôt.

Amicalement,

Sarah

Sarah Déraps,
Candidate à la maîtrise en communication,
Université du Québec à Montréal (UQAM)
514 524 8531

Petite question verte qui peut faire une grande différence : vous est-il absolument nécessaire d'imprimer ce document ?

APPENDICE G

COURRIEL D'ATTESTATION DONNÉES AAPQ

Merc 15 août 2007 11:28

Objet : RE: Changement dans le texte**Date :** Lundi 30 juillet 2007 14:58**De :** Marie Luce Ouellet <ml.ouellet@aapq.ca>**À :** 'Sarah Déraps' <sarah.deraps@sympatico.ca>

Sarah,

Merci pour l'avis.

2 petits ajout/correction en rouge, ci-dessous.

Bonne continuité!

Marie-Luce Ouellet

Directrice des communications

Association des agences de publicité du Québec

(514) 848-1732

ml.ouellet@aapq.ca <mailto:ml.ouellet@aapq.ca>

www.aapq.ca <http://www.aapq.ca>

-----Original Message-----

From: Sarah Déraps [mailto:sarah.deraps@sympatico.ca]

Sent: 30 juillet, 2007 12:29

To: Marie Luce Ouellet

Subject: Changement dans le texte

Allo Marie-Luce, ma directrice a relu mon texte et m'a demandé de faire des changements dans le texte. Merci de m'indiquer si c'est toujours ok. Je pense que c'est plus juste comme vision.

Voici la section vous concernant modifiée. La note de bas de page ne change pas :

Une industrie aux sources de soutien limitées

En 2004, l'arrivée au Québec du BEC, pendant québécois du NABS, prend une importance particulière. En effet, la naissance de l'organisme est venue souligner l'existence de maux divers au sein de ce domaine d'emploi et aussi, combler un vide en offrant une source d'aide psychologique et

financière aux travailleurs de l'industrie jusque-là laissés pour compte ou encore, un complément d'aide pour certains plus chanceux bénéficiant de différents avantages sociaux ou encore, ayant les moyens de se les offrir.

En effet, les entreprises du domaine sont généralement de très petites, petites ou moyennes entreprises, (PME) ne disposant pas des moyens nécessaires pour doter leurs employés de régimes d'assurances complets incluant les frais de consultations psychologiques ou en orientation [1]
<#_ftn1> .

À titre d'exemple, au Québec, selon le CICQ (2007), l'industrie des communications compte environ 1300 entreprises spécialisées dont seulement 200 comptent plus de 5 employés et employées, ce qui laisse entrevoir une différence dans les services offerts aux individus par leurs employeurs[2]
<#_ftn2> . Aussi, moins de 20 agences de publicité-marketing ou de relations publiques, composées de plus de 50 employés, génèrent à elles seules un peu plus du tiers des recettes de l'industrie et sont à l'origine de près de 25 % des emplois.

Second exemple, l'Association des agences de publicité du Québec (AAPQ) estime qu'au moins 60% de membres[3] <#_ftn3> disposent d'un programme d'assurance collective. Selon un sondage effectué par cette association en février 2007, la trentaine d'entreprises ayant répondu déclarent que dans 67,64 % des cas, l'aide psychologique est offerte essentiellement par le biais de l'assurance collective[4] <#_ftn4> . Il importe toutefois de mentionner que l'Association regroupe 52 agences

sur près de 1100 agences de
publicité-marketing au Québec (CICQ, 2007).

[1] <#_ftnref1> Mike Fenton, président, NABS, décembre 2006.
Sylvain
Morissette, président AAPQ, janvier 2007.

[2] <#_ftnref2> Outre l'AAPQ, la Fédération Professionnelle des
Journalistes du Québec (FPJQ) et la Société québécoise des
professionnels en
relations publiques (SQPRP) offrent aussi à leurs membres
l'opportunité de
cotiser à une assurance de groupe (auto, habitation, etc.) ainsi
qu'à un
programme d'assurance invalidité.

<#_ftnref3>

[4] <#_ftnref4> Données confidentielles tirées du Sondage salarial
AAPQ
2006-2007, gracieuseté de l'AAPQ. Droits d'utilisation accordé
exclusivement
à Sarah Déraps aux fins de rédaction de ce mémoire et des
publications
subséquentes en découlant directement (articles, matériel
pédagogique,
livre, conférence, etc.) et effectuée dans un objectif de
sensibilisation et
d'éducation à la santé au travail. Toute autre reproduction et autre
utilisation de ces données, par un tiers, sont interdites sans
l'approbation
initiale de l'AAPQ.

APPENDICE H

COURRIEL D'ATTESTATION JEAN-SÉBASTIEN MARSAN

Merc 22 août 2007 14:18

Objet : Mémoire de Sarah Déraps

Date : Mercredi 22 août 2007 14:18

De : Sarah Déraps <sarah.deraps@sympatico.ca>

À : Jean-Sébastien Marsan <jsm@mblink.net>

Bonjour Jean-Sébastien, suite à l'entrevue réalisée ensemble, j'ai lu les textes que tu as écrit et j'ai cité ton nom à quelques reprises dans mon mémoire. De même j'ai inséré quelques citations de toi dans mon texte. Voici les extraits de textes et citations te concernant dans mon mémoire.

Le document sera déposé tel quel d'ici le 30 août. Il sera ensuite en correction auprès d'un comité de 4 professeurs de l'université pour une période d'environ un mois. Je ferai ensuite les corrections proposées par ce comité et il sera finalement remis à la direction des études de l'UQAM pour être ensuite relié et disponible en bibliothèque. Il devrait donc être disponible à la mi-octobre si tout va bien.

Si tu as des commentaires au sujet de l'utilisation que je fais de tes propos, merci de m'en aviser avant le 1er octobre pour que je fasse les modifications s'il y a lieu.

Merci encore pour l'entrevue.

Amicalement,

Sarah

Sarah Déraps,
Candidate à la maîtrise en communication,
Université du Québec à Montréal (UQAM)
514 524 8531

Petite question verte qui peut faire une grande différence : vous est-il absolument nécessaire d'imprimer ce document ?

APPENDICE I

NABS MONITOR (WARREN, 2006)

The Work-Life Crunch

You're right, you are working harder and longer than ever and getting stressed about it. The first Canadian NABS Monitor shines a light on marcom workplace issues and offers some insight about what we can do to address them
BY MICHELLE WARREN



The most striking thing about Canada's first annual National Advertising Benevolent Society Monitor is there are few surprises, but plenty of validation.

Validation that the marketing communications industry is one that attracts creative, dynamic individuals, who, while drawn to the pace and buzz of the business, are struggling with long hours, too much to do in too little time, a lack of balance and an overall feeling of being stressed.

Industry leaders agree that with the issues laid out on the table, it's time to alleviate some of these pressures.

"It really does underscore how unique this industry is and, as a result, it requires unique action," says JWT president and NABS board

member Tony Pigott.

Sunni Boot, president and CEO of ZenithOptimedia and NABS board chair, calls it a wake-up call. "The survey is hugely important because it's third-party validation of what we know."

The NABS Monitor took the pulse of the business by surveying a cross-section of industry folks late last year. The study, by Solutions Research Group in Toronto, included 452 respondents and this is what some of them had to say:

- "At this moment in time enjoyment hardly describes the industry—survival is a better word."
- "Never enough hours in a day, not enough budget in a year."
- "Unrealistic workload due to staff shortages and funding."
- "Too much work."
- "Stupid boss."

While lack of time and support came up again and again, it wasn't all bad news. This is what people love:

- "The fast pace of the industry."
- "The variety."
- "Working with smart, creative individuals."

★ ★ ★

The good and the bad make for a "terrific benchmark," says Carl Nanni, chair of NABS' Strategic Planning Committee.

He says the larger message for the entire industry is this: "We've got to be mindful that we've really got to take care of each other—there's a responsibility not only to your company or employees, but to the industry as a whole."

The need for NABS

Leaders agree that at some level the effort must be collective and NABS

is the one to fill that role. The survey's objective was, in part, to benchmark NABS' position in the industry and create a resource of statistics on workplace issues that will, in turn, keep NABS in tune with the needs of workers and position it as workplace issues experts.

Mike Fenton, president and CEO of NABS Canada, says the Monitor, which will be an ongoing effort, "helps reinforce the need for NABS and that we're heading along the right road."

The work environment has changed dramatically in five years. With workers essentially on and reachable at all times, there's very little opportunity to gear down and focus on the personal instead of the professional

While NABS has been around in Canada for more than 20 years (see "What is NABS?", p. 13), it is often perceived as a resource of last resort—somewhere to turn when you're out of work and in trouble.

Dispelling this notion "is part of a repositioning and a rebranding of NABS," says Fenton, adding: "We provide a lot of proactive and preventative resources."

The Monitor gauged overall awareness of NABS in the marketplace. Fifty-nine per cent of respondents recognized the name, but only 49% could also identify at least one NABS service. The younger demographic, those 18 to 34, were less likely to be aware of the organization (36%) than those 35 to 44 (52%) and 45-plus (56%).

Nanni acknowledges: "We have a basic awareness issue," but says NABS is tackling this head on.

To raise awareness and remove any perceived stigma attached to using NABS resources, Fenton wants to see information about NABS become part of everyone's orientation

to the marcom industry. According to the statistics, there's a thirst for the services and resources NABS offers.

On a scale of 1 to 7 (1 being not at all valuable and 7 being extremely valuable), the job resource centre was pegged at 5.4, stress management services at 5.1, career management and financial assistance at 4.8, work/life balance counselling at 4.7, the help line at 4.3, and financial planning at 4.2.

People might consider these issues to be the domain of a company's

It seems men are more comfortable, with 72% saying they would stay in the industry, while a startling 43% of women say they would consider leaving.

While stress and lack of work/life balance are concerns among both men and women, it's especially prevalent among women in advertising who report there is simply too much work to complete in too little time and this is, in turn, affecting families and increasing stress. This seems to

human resources department, but HR has never been a strong element in the advertising and marketing business. In time, NABS can help fill the need, but only if people are willing to lend their support to the industry-funded organization.

Pigott is worried that demand for NABS's services is already outstripping supply and as the organization raises its profile, the gap will widen. As a result, he's spearheading a lead erosion campaign designed to get company presidents to step up and make a commitment to NABS. As he points out: "This survey is taken when the industry is operating in pretty good times."

Respondents seem to agree, with the majority reporting they like their jobs: Nearly two-thirds (64%) wouldn't leave for a similar job outside the industry. Those who work in ad agencies and media are the most satisfied with 69% saying they would stay. Those on the marketer side (46%) show the most interest in leaving the industry for a job with comparable money and prospects.

be more of an issue for those between 18 and 44. "This is very troubling," says Ted Boyd, president of Counter-Part DSR in Toronto. "They have dual demands of children and probably aging parents, not to mention a demanding career."

Fenton says the statistics reflect demand for NABS services. "We're helping a higher number of women."

But ZenithOptimedia's Boot insists it's not all bad news for women in the industry. She sees a strong role being played by women 50-plus who have raised their families and are being wooed by companies to take over top positions. "As a lot of our senior male executives are gearing down, these women are gearing up."

Industry attractions

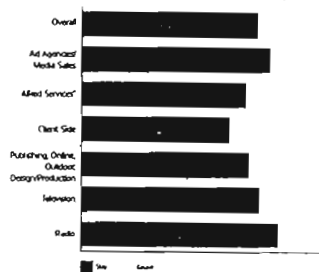
The survey revealed three top draws for those working in the marcom business: the people, creativity and the dynamic nature of the work.

The NABS feature continues after the BRC Fall Preview

MICHELLE WARREN is a freelance writer in Toronto.



Would Stay or Leave the Industry for Job with Comparable Money and Prospects



Issues Limiting Success on the Job

(Leading Top-of-Mind Mentions (Unrated))

	Ad Agencies/ Media Sales %	Allied Services %	Client Side %	Pub./Online/Outdoor/Prod. %	TV %	Radio %
Not enough time	18	21	19	25	16	19
Insufficient budgets	8	7	6	19	11	4
Lack of revenue	8	8	8	11	8	6
Too much work	6	4	6	14	5	10
Poor/misleading managers	5	6	4	-	8	6
Too few resources	4	1	4	9	8	1
Understaffed	4	6	2	5	5	3
Stress	4	4	2	2	8	6

What Do You Enjoy Most About Working in This Industry?

(Leading Top-of-Mind Mentions (Unrated))

	Ad Agencies/ Media Sales %	Allied Services %	Client Side %	Pub./Online/Outdoor/Prod. %	TV %	Radio %
People/relationships	29	39	29	11	40	24
Creativity	22	26	19	29	29	12
Variety of work	18	12	28	28	11	17
Excitement/buzz	15	20	12	19	18	11
Constant change	13	14	10	17	8	15
Sense of achievement	11	12	11	9	16	4
Challenge	10	10	15	6	8	8
Freedom/flexibility	6	4	4	6	5	12

SOURCE: NATIONAL ADVERTISING BENEVOLENT SOCIETY. BASE: ALL AD, MEDIA AND PROMOTIONS PROFESSIONALS (N=452). ALLIED SERVICES INCLUDES PROMOTIONS, EVENT MARKETING, PR, RESEARCH, RECRUITERS, MARKETING CONSULTANTS.

What is NABS?

The National Advertising Benevolent Society is the only charitable organization exclusively serving people in the advertising, media and communications industries. The industry-funded group, founded in 1983, offers assistance to those who may need help due to illness, injury, unemployment or financial difficulties. To date, NABS has contributed more than \$7.0 million to industry colleagues and their families. NABS also operates resource centres and provides financial assistance, skills assessment and retraining, as well as personal and career counselling. Counselling is done in partnership with Family Services and Employee Assistance Program, a national network of professional counsellors in more than 1,000 communities across Canada.

National toll-free 24-hour confidential helpline: 1-888-355-5548

National office (Ontario, Maritimes & national inquiries):
45 St. Clair Ave. W., Suite 903, Toronto, ON M4V 1K9
Toll-free: 1-800-661-NABS (6227)
Phone: (416) 962-0445
Fax: (416) 962-9149
E-mail: nabs@nabs.org
Website: nabs.org

NABS West (B.C., Alberta, Saskatchewan, Manitoba):
Phone: (604) 925-3087
Fax: (604) 922-5136
E-mail: nabswest@nabswest.org
Website: nabswest.org

Bénévolet d'entraide aux
Communications (Quebec):
Phone: 1-800-661-6227
E-mail: bec@nabs.org
Website: bec-nabs.org

Specifically, those working in agencies and media sales said people are the greatest asset, while those on the marketer side highlighted creativity and the variety of work as major attractions. Louise Hartley, vice-president clinical research at Family Services Employee Assistance Program (NABS's counselling services partner), notes interesting generational differences in what people want from the workplace. Those under 32 are driven by challenging work that leads to learning and allows for work-life balance. For this group, creativity was cited as the most engaging aspect of the profession.

Gender-wise, it appears women are the thrill seekers, with about twice as many—20% compared to 10% of men—pointing to the excitement/buzz and constant change as industry selling points.

However, as Jeff Vidler, partner at Solubona Research Group, points out, "The things that attract people to the industry are also the things that can burn them out."

The fast pace, long hours and creative challenges "take a toll," acknowledges Boyd.

According to those surveyed, there are a number of issues standing in the way of achieving their potential or succeeding in their jobs. The need to do more with less is putting major pressure on workers, with "not enough time" named the number one obstacle. Other inhibitors include insufficient budgets, lack of revenue and too much work. Time is the common denominator, mentioned across all sectors, gender and demographics; however, for workers under 32, this was a major concern.

"We as employers have to wrap our heads around this," says Boyd, citing Gallup research that predicts it will take 1.5 Generation Xers to replace every retiring baby boomer. "Ours is an industry that attracts bright people who want to manage their lives to be inclusive of other non-business areas,"

he says, adding that while younger workers are focused and dedicated, that doesn't mean they're willing to put in the 80-plus hours a week like their predecessors.

Too much work

The average workweek, according to the Monitor, is 50 hours, however 47% of respondents work more: 29% work up to 60 hours, while 15% work 60 to 80 hours and 2% say they put in more than 80 hours a week. Pressure is building for 46% who say they work more hours than five years ago, however 27% are working the same, while an additional 27% are putting in fewer hours. The slave drivers are in the

"We've got to be mindful that we've really got to take care of each other—there's a responsibility not only to your company or employees, but to the industry as whole"

publishing, online, outdoor and design/production sectors where 70% of workers are putting in more hours.

And even this may not be an accurate reflection of actual time served. "I tend to think people are doing more work on their own time," says Boyd adding it's become an accepted element of business today. "One wonders, does this count? All the time checking e-mail from home or working on your laptop in front of the TV?"

At least workers say their extra hours aren't in vain. Of those putting in more hours, 79% say they're more productive than they were five years ago—84% of men see the extra time as valuable, while 74% of women see production rising. The work environment has changed dramatically in five years, thanks, in part, to the emergence of PDAs and Blackberrys. With workers essentially on and reachable at all times, it puts a different kind of pressure on people. There's very little opportunity to gear down and focus on the personal instead of the professional.

Sometimes, however, the person-

al and professional blur together in this business. People work late and grab a bite or a beer with co-workers after leaving the office. For many, it's not a job, but a lifestyle.

But is everyone connecting with their work? The survey reveals most people agree the majority of their co-workers are engaged in their jobs. While 22% report all employees are fully engaged to do the best possible job, 63% say most employees are engaged and 15% say only some employees are fully engaged. The atmosphere of engagement is linked to the size of the workplace. Those in smaller companies (less than 20 people) are far more likely to report that co-work-

ers are pulling their weight. "It speaks to the charms of working in a smaller office," says Vidler. When workers have more stake in what's happening, it keeps them motivated.

Engagement is a critical element to success in today's marketplace, cautions Hartley, and something employers should be concerned about.

Boyd says it's natural that people are more buzzed in smaller companies because there's the satisfaction of building something, however employers can ensure that engagement factor doesn't suffer in larger companies. "That engagement is up to the team you work with and the division you work with."

The recognition factor

The challenge is in keeping people motivated and, surprise, money isn't the answer, especially among those 18 to 34 who are more open to exploring their options.

Salaries need to be competitive, however. "The key motivator for individuals staying in jobs is the degree of recognition received," says Hart-

ley. "Studies have found that workers can cope with high demand/effort jobs as long as the adequate rewards are in place."

Boyd points out that in many ways, recognition is an inherent part of the industry. Indeed, many of those surveyed pointed to the satisfaction of seeing their work in the public domain. In addition, negotiating a good deal and dealing with smart people who make them feel valued, go a long way towards validating people's talent and skills.

Boyd says there will be opportunity in the next NABS Monitor to delve into the types of recognition people would like to see and address other issues in more detail.

In the meantime, NABS is reaching out with several new initiatives designed to engage younger workers and position the organization as an ongoing resource. An online job board will be launched this summer and NABS is looking at setting up an online mentoring program in partnership with the Toronto chapter of the American Marketing Association. In addition, there are plans to increase the number of workshops focusing on career and work/life balance issues, while at the same time reaching out to individual companies with an offer to facilitate customized workshops.

Industry leaders agree the time has come to address pressing workplace issues and that challenging, but rewarding, times lie ahead.

"I like what this survey says about our industry," says Boyd of the motivational and talented people it attracts. "We have a brilliant foundation and it's up to us as managers to build on that."

Are you achieving a work life balance?

Are you achieving a work life balance? Are you achieving a work life balance? Are you achieving a work life balance?

BIBLIOGRAPHIE

- Alderson, Marie. 2004. «La psychodynamique du travail et le paradigme du stress: une saine et utile complémentarité en faveur du développement des connaissances dans le champ de la santé au travail». *Santé mentale au Québec*, vol. 29, no 1.
- Alderson, Marie *et al.* 2006. *Espace de réflexion, espace d'action en santé mentale au travail*. Québec: Presse de l'Université Laval, 222 pages p.
- Allaire, Benoît. 2004. *Les professions de la culture et des communications au Québec*: Institut de la statistique du Québec, 12 p.
- Association Canadienne Pour La Santé Mentale et la Fondation Des Maladies Du Coeur. *Le stress apprivoisé - Livret d'information*. L'association canadienne pour la santé mentale et la Fondation des maladies du coeur, 56 p.
- Association des agences de publicité du Québec (AAPQ). 2007. *Sondage salarial AAPQ 2006-2007*. Document confidentiel. Montréal : AAPQ.
- Aurousseau, Chantal. 2000. «Les ancrages organisationnels, individuels et sociaux des violences hiérarchiques et organisationnelle - vers une approche globale». *Pistes*, vol. 2, no 2.
- Aurousseau, Chantal. 2001. «Des clés conceptuelles pour un diagnostic soutenant l'intervention en violence organisationnelle». *Effectif*, vol. 4, no 4, p. 17p.
- Ballard, Dawna I., et Seiblod, David R.. 2006. «The Experience of Time at Work: Relationship to Communication Load, Job Satisfaction, and Interdepartmental Communication». *Communication Studies*, vol. 57, no 3, p. 317-340.
- Barus-Michel, Jacqueline., Enriquez Eugène et Lévy André. 2002. *Vocabulaire de psychosociologie*. Ramonville Saint-Agne: Érès.
- Bateson, Gregory, et Ruesch, Jurgen. 1988. *Communication et société*. Paris: Éditions du Seuil, 346 p.
- Becker, Jennifer A. H., Halbesleben, Jonathan R. B. et O'hair, Dan H.. 2005. «Defensive Communication and Burnout in the Workplace: The Mediating Role of Leader in Member Exchange». *Communication Research Reports*, vol. 22, no 2, p. 143.
- Bénard, Véronique. 2006. «La souffrance éthique dans le travail des chargés de communication d'une administration». *Travailler: Revue Internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail*, vol. 16, p. 155-170.

- Bibeau, Gilles. 1985. «Le burn-out: 10 ans après». *Santé mentale au Québec*, vol. X, no 2, p. 38-43.
- Bibou-Nakou, I., Stogiannidou, A., Kiosseoglou, G. 1999. «The Relation between Teacher Burnout and Teachers' Attributions and Practices Regarding School Behaviour Problems». *School Psychology International*, vol. 20, no.2, p. pp. 209-217.
- Bordeleau, Monique, et Issouf Traoré. 2007. «Zoom Santé : Santé générale, santé mentale et stress au Québec - Regard sur les liens avec l'âge, le sexe, la scolarité et le revenu, Série Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes». Institut de la statistique du Québec. Gouvernement du Québec.
- Borzeix, Anni et Fraenkel, Béatrice (Dir.). 2001. *Langage et travail. Communication, cognition, action*. Paris: CNRS Éditions.
- Bourdon, Sylvain, et Vultur, Mircea. 2007. *Regard sur les jeunes et le travail*. Collection «Regards sur la jeunesse du monde». Québec: Presses de l'Université Laval, 318 p.
- Bourdouxhe, Madeleine, Georges Toulouse et Denise Granger. 2003. Étude exploratoire des problèmes musculo-squelettiques et des accidents chez les techniciens du cinéma et de la vidéo. IRSST.
- Bracke, P. Et Bugental, J. 1996. «La dépendance existentielle: traiter le comportement de type A et la boulotmanie». Dans *La quête du sens*, Éditions Québec Amérique / Presses HEC, p. 75 - 100. Montréal.
- Brenninkmeijer, V., et N. Van Yperen. 2003. «How to conduct research on burnout: advantages and disadvantages of a unidimensional approach in burnout research». *Occup. Environ. Med.*, no 60, p. 16-20.
- Brun, Jean-Pierre. 2002. *La santé psychologique au travail*. Québec : Université Laval.
- Brun, Jean-Pierre. 2005. «La santé et la sécurité du travail : des nouveaux enjeux». 15^e colloque sur la santé et la sécurité du travail. Centre des Congrès, Québec. Octobre 2005.
- Brun, Jean-Pierre. 2005. «L'évolution du monde du travail et la SST : 25 ans après la loi». 15^e colloque sur la santé et la sécurité du travail. Université Laval, Québec. Avril 2005.
- Bourdon, Sylvain., Vultur, Mircea. 2007. «Regard sur les jeunes et le travail». Coll. : Regards sur la jeunesse du monde. Presses de l'Université Laval, Québec. 318 p.
- Bureau International Du Travail. 2007. *Tendances Mondiales de l'Emploi des Femmes-Résumé*. BIT, 21 p.
- Camargo, Marta. 2005. «The role of e-mail in high technology employee burnout». Minnesota, Walden University, 188 p.

- Canadian Press (2004). Teachers say stress makes them cry. The Globe and Mail, mercredi, 25 août 2004, p. A6
- Carrier, Sylvie., Roskies, Ethel. 1993. «Quelles sont les conditions qui affectent la santé des femmes à rôles multiples?». *Psychologie canadienne*, vol. 34, no 1, p. 26-44.
- Roy, M.-C. Carpentier. 2000. «Être reconnu au travail: nécessité ou privilège?». Dans *Actes du colloque Travail, reconnaissance et dignité humaine*. Montréal : Novembre 2000. 15 p.
- Casey, M. K., 1998. «Communication stress and burnout: Use of resource replacement strategies in response to conditional demands in community-based organizations. ». Unpublished doctoral dissertation, City of East Lansing, MI., Michigan State University.
- Chanlat, J.-F. 1999. «Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail». Dans *L'homme à l'échine pliée*, I. Brunstein (dir.), p. 29-61. Paris: Desclée de Brouwer, collection "Sociologie clinique".
- Chédotel, Frédérique. 2004. «Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe: de l'identification à la coopération». *Management*, vol. 7, no 3, p. 161-193.
- Cheng, Yi-Chuan. 2005. «Caregiver burnout: A critical review of the literature». Alliant International University, San Diego, 133 p.
- Chong, Dennis, et Druckman, James N.. 2007. «A theory of Framing and Opinion Formation in Competitive Elite Environments». *Journal of Communication*, vol. 57, no 1, p. 99-118.
- Commission des normes du travail du Québec. 2007. *Harcèlement psychologique au travail - La prévention demeure la solution pour les employeurs*. Communiqué de presse. Montréal: Gouvernement du Québec.
- Conseil de l'industrie des communications du Québec (CICQ) et Léger Marketing. 2007. *Portrait des secteurs publicité-marketing et relations publiques du Québec*. Montréal: Conseil de l'industrie des communications du Québec. En ligne. <http://www.cicq.ca/Html/profil.html>. (Consulté 23 août 2007)
- Conseil permanent pour la jeunesse. 2002. «Caractéristiques du marché du travail des 15-29 ans, par région administrative». Conseil permanent pour la jeunesse. En ligne. <http://www.cpj.gouv.qc.ca/>. (Consulté le 30 juillet 2007)
- Cook, Betsy B., Banks, Steven R. 1993. «Predictors of job burnout in reporters and copy editors». *Journalism Quarterly*, no 70 (1, Spring), p. 108-117.
- Cormier, Solange. 1995. *La communication et la gestion* Trad. de: Français. Ste-Foy: Les presses de l'université du Québec, 255 p.

- Courtemanche, Marcel. 2003. «Burnout ou dépression, du pareil au même?». *L'Avant-Garde: Le journal des soins infirmiers du CHUM*, vol. 4, no 2, p. 1-4.
- Craig, Robert T. 1999. «Communication Theory as a Field». *Communication Theory*, p. 119-161.
- Cushman, Stéphanie, et Richard West. 2006. «Precursors to College Student Burnout: Developing a Typology of Understanding». *Qualitative Research Reports in Communication*, vol. 7, no 1.
- D'almeida, Nicole, et Libaert Thierry. 1998. *La communication interne de l'entreprise*. Paris: Dunod, 122 p.
- Davezies, P. 1999. «Évolution des organisations du travail et atteintes à la santé». *Travailler: Revue Internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail*, vol. 3, p. 87-114.
- De Gaulejac, Vincent. 2005. *La société malade de la gestion Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris: Éditions du Seuil, 275 p.
- Deguire, Suzanne., Messing, Karen.1995. «L'étude de l'absence au travail a-t-elle un sexe?». *Recherches féministes*, vol. 8, no no.2, p. 9-30.
- Dejours, Christophe. 1980. *Travail: usure mentale*. Paris: Le Centurion / Médecine humaine.
- Dejours, Christophe. 1988. *Plaisir et souffrances dans le travail*. Paris: Éditions de l'AOCIP.
- Dejours, Christophe. 1993. *Travail usure mentale: essai de psychopathologie du travail*, Nouv. éd. augm. Paris: Bayard, 263 p.
- Déraps, Sarah., Jérôme Elissalde. 2007. «Les experts du quotidien : Communication, valorisation, savoirs et connaissances ». Article en cours de rédaction.
- De Visscher, Pierre. 2001. *La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui* Trad. de: *Français*, I. Paris: Presses Universitaires de France, 301 p.
- Dion, G., Tessier, R. 1988. *Maslach et Jackson Traduction (1986)*. Traduction non-validée du MBI. Montréal : Université du Québec à Montréal (Disponible à la testothèque), 2 p.
- Djinko, K.2005. « Journalistes au bord de la crise de nerfs. La pige : Terreau fertile pour le stress ». *Trente*. vol. 29, no 7, p. 14-17.
- Doreen, Jowi. 2005. «A communication-based predictive model of physician job dissatisfaction». *Ohio University*, 244 p.

- Dorvil, H., et R. Mayer. 2001. *Le soutien social. Dans Problèmes sociaux*. Montréal: Presses de l'Université du Québec à Montréal.
- Downs, Cal W., Driskill, Gerald, and Wuthnow, Di. 1990. «A review of instrumentation on stress». *Management Communication Quarterly*, no 4 (1, August), p. 100-126.
- Doyon, Frédérique (2004). Un travailleur sur trois frôle le burn-out. *Le Devoir*, mardi 24 août 2004, p. A5.
- Duquette, A., S. Kérouac et Beaudet, L.. 1993. «Ressources pour contrer l'épuisement professionnel». *L'infirmière canadienne*, vol. 89, no 8, p. 44-46.
- Eakin, Joan M. 2001. «From theory to practice: A determinants approach to workplace health promotion in small business». *Health Promotion Practice*, vol. 2, no 2, p. 171-181.
- Ekman, Paul. 1993. «Facial Expression and Emotion». *American Psychologist*, vol. Vol. 48, no No. 4, p. 384-392.
- Ekman, Paul. 1997. «Should We Call it Expression or Communication?». *Innovations in Social Science Research*, vol. Vol. 10, no No. 4, p. 333-344.
- Emploi-Québec, 2005. *Portrait et problématique du marché du travail 2005-2006*, Région de Montréal, Direction de la planification du suivi et de l'information sur le marché du travail, Emploi-Québec.
- Emploi Québec, Centre D'étude Sur L'emploi Et La Technologie. 2006. *Le marché du travail et l'emploi sectoriel au Québec 2006-2010*. Emploi Québec, 84 p.
- Ellis, Beth Hartman, et Miller, Katherine I.. 1993. «The Role of Assertiveness, Personal Control, and Participation in the Prediction of Nurse Burnout». *Journal of Applied Communication Research*, vol. 21, no 4, p. 327.
- Ellis, Beth Hartman, et Miller, Katherine I.. 1994. «Supportive Communication Among Nurses: Effects on Commitment, Burnout, and Retention». *Health Communication*, vol. 6, no 2, p. 77.
- Enjeux - Société Radio-Canada. 2007. «Quand les cadres ne cadrent plus». En ligne. http://www.radio-canada.ca/actualite/v2/enjeux/niveau2_12109.shtml. (Consulté le 30 juillet 2007)
- Estryn-Behar, Madeleine. 1997. *Stress et souffrance des soignants à l'hôpital*. Paris: Éditions Estem, 245 p.
- Farrell, Angele, et Geist-Martin, Patricia. 2005. «Communicating Social Health: Perceptions of Wellness at Work». *Management Communication Quarterly*, vol. 18, no 4, p. 543-592.

- Festinger, L. 1957. *A theory of cognitive dissonance*. Stanford (California): Stanford University press.
- Fischer, Heinz-Dietrich. 1985. «State of health and stress factor in occupation: The mass media profession». *Social Science Medicine*, vol. 21, no 12, p. 1367-1371.
- Fondation Des Maladies Mentales. 2007. «Les statistiques sur l'augmentation des problèmes de santé et de maladie mentale au travail ». Fondation des maladies mentales. En ligne. http://www.fmm.mif.ca/fr/outils/media/cametravail/fiche_stats.html. (Consulté le 30 juillet 2007).
- Ford, Wendy S. Zabava. 1999. «Communication and customer service». *Communication Yearbook*, vol. 22, p. 341-375.
- Forest, Murielle. 2007. «Quand le burnout devient systémique». *Psychologie Québec*, no Juillet 2007, p. 16 à 18.
- Freudenberger, Herbert J. 1987. *L'épuisement professionnel: la brulure interne*. Marc Pelletier, 2e. Chicoutimi: G. Morin, 190 p.
- Gagné, Ariane. 2007. «Jamais sans mon psy». *Jobboom*, vol. 8, no 2.
- Gervais, Claude. 1991. *Comprendre et prévenir le burnout*. Ottawa: Éditions agence d'Arc.
- Giga I., Sabir., H. Hoel et Cary. Cooper L. 2003. *Violence and stress at work in the performing arts and in journalism*. Genève : International Labour Office Geneva.
- Gilmour, Heather, et Scott B. Patten. 2007. *La dépression et les problèmes au travail*, no 18: Statistique Canada.
- Girard, Julie. 2001. «Bilan des retombées d'une enquête de psychodynamique du travail dans une station de télévision». M.A., Canada, Université Laval (Canada).
- Golembiewski, Robert T., et Munzenrider, Robert F. 1988. *Phases of burnout* Trad. de: *Anglais*, I. New York: Praeger Publishers a division of Greenwood Press. Inc., 280 p.
- Gp2s. 2004. «Un seul cas de dépression engendre des coûts de 10 000 \$ par employé». GP2s (Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health). En ligne. http://www.gp2s.net/index.php?option=com_content&task=view&id=68. (Consulté le 10 décembre 2006)
- Greene, Graham. 1960. *A burn-out case*. London: Penguin Books Ltd.
- Greenglass, Esther R. 1991. «Burnout and Gender: Theoretical and organizational implications». *Canadian Psychology*, vol. 32, no 4, p. 562-571.

- Grosjean, Michèle. 2001. «Verbal et non-verbal dans le langage au travail». *Dans Langage et travail. Communication, cognition, action*, Anni Borzeix et Béatrice Fraenkel (dir.), p. 143 à 166. Paris: CNRS Éditions.
- Guillevic, Christian. 2005. *Psychologie du travail* Trad. de: Français, 4. Paris: Armand Collin, 255 p.
- Halbesleben, Jonathon R.B., et Buckley, Ronald. 2004. «Burnout in organizational life». *Journal of management*, vol. 30, no 6, p. 859-879.
- Harnois, Gaston P.. «Soulever le coin du tapis». Association canadienne pour la santé mentale.<http://www.acsmmontreal.qc.ca/publications/equilibre/soulevercointapis.htm>.(Consulté le 30 juillet 2007)
- Hirigoyen, Marie-France, 1998. *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*. Paris: Pocket.
- Hirigoyen, Marie-France. 2001. *Malaise dans le travail: harcèlement moral: démêler le vrai dfaux*. Paris: Syros.
- Hobfoll, Stevan E. 1989. «Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress.». *American Psychologist*, vol. 44, no 3, p. 513-524.
- Hoeven, C., M. De Jong et B. Peper. 2006. «Organizational Communication and Burnout Symptoms». Unpublished work. University of Twente et Erasmus University Rotterdam.
- Hopkins, Karen M. 2001. «Manager Intervention with Troubled Supervisors: Help and Support Start at the Top». *Management Communication Quarterly*, vol. 15, no 83, p. 83-99.
- Jarjoura, S. 2004. «L'influence des stressseurs au travail sur l'épuisement professionnel chez les cadres intermédiaires des établissements de santé et des entreprises parapubliques québécoises». Montréal, Mémoire de maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal.
- Jauréguiberry, Francis. 2003. *Les branchés du portable: sociologie des usages*. Paris: Presses universitaires de France.
- Jodelet, Denise. 1984. « Représentations sociales: phénomènes, concepts et théories »». *Dans Psychologie Sociale*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Jonge, Jan De, et A. J. Kompier, Michel. 1997. «A critical examination of the Demand-Control-Support Model from a Work Psychological Perspective». *International Journal of Stress Management*, vol. 4, no 4, p. 235-258.

- Karasek, Robert, et Töres Theorell. 1990. *Healthy work stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books, xiii, 381 p.
- Kerbrat-Orecchioni, C. 1998. «L'approche communicationnelle ou la combinaison des modèles systémiques et situationnel». Dans *Les interactions verbales*, p. 139-163. Paris: Armand Colin.
- Kim, Young Yong., Miller, Katherine,. 1990. «The Effects of Attributions and Feedback Goals on the Generation of Supervisory Feedback Message Strategies». *Management Communication Quarterly*, vol. vol. 4, no no. 1, p. pp. 6-29.
- Kinnick, Katherine N., et Krugman, Dean M. 1996. «Compassion fatigue: Communication and burnout toward social problems». *Journalism & Mass Communication Quarterly*, vol. 73, no 3, p. 687.
- Koesten, Joy., Miller, Katherine. 2006. «Financial Feeling: An Investigation of Emotion and Communication in the Workplace». Conférence présentée dans le cadre de l'ICA. Dresden : 20 juin 2006.
- Koll, Matthew B. 1980. «Information retrieval theory and design based on a model of the user's concept relations». *Proceedings of the 3rd annual ACM conference on Research and development in information retrieval*, p. 77-93.
- Laramée, Alain, et Vallée, Bernard. 1991. *La recherche en communication Éléments de méthodologie*. Sillery: Les presses de l'Université du Québec Télé-Université, 377 p.
- Lazarus, Richard S., et Folkman, Susan. 1984. *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer, xiii, 445 p.
- Leiter, M. 1988. «Burnout as a function of communication patterns: A study of a multidisciplinary mental health team. ». *Group & Organizational Studies*, vol. 13, p. 111-128.
- Lindemann, K. 2005. «“Playing” With Emotion Labor: Theorizing Emotional Dissonance as Resistance». Conférence présentée dans le cadre du *National Communication Association National Convention*. Boston (MA).
- Littlejohn, Stephen W., et A. Foss., Karen. 2005. *Theories of human communication*, 8th. Coll. «Wadsworth series in communication studies». Belmont, Calif.; Toronto: Thomson/Wadsworth, xvi, 388 p.
- Loriol, Marc. 1996. *Le temps de la fatigue La gestion sociale du mal-être au travail*. Paris: Anthropos, 293 p.
- Lupien J., Sonia. 2006. «Différencier le burnout de la dépression». dans *Dépression et burnout*, Décision Média, p. 27-35. Montréal: Décision Média.

- Mace, Gordon, et Pétry, François. 2000. *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*. Québec: Les presses de l'Université Laval De Boek Université, 132 p.
- Maisonneuve, Jean. 2000. *Introduction à la psychosociologie*. Paris: Presses universitaires de France.
- Maisonneuve, Danielle, Tremblay Solange et Lafrance André A.. 2004. *Résultat de la recherche sur l'état des relations publiques au Québec - Faits saillants*. Montréal: Chaire en relations publiques, Université du Québec à Montréal.
- Maisonneuve, Danielle, Tremblay Solange et Lafrance André A.. 2004. *Les relations publiques: une profession à géométrie variable Rapport Complet*. Montréal: Chaire en relations publiques Université du Québec.
- Malenfant, Romaine., Andrée. La Rue, Lucie. Mercier et Michel. Vézina. 2002. «Précarité d'emploi, rapport au travail et intégration sociale». *Nouvelles pratiques sociales*, vol.15, no 1.
- enquête de psychodynamique du travail à la télévision». *Travailler: Revue Internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail*, vol. 5, p. 153-172.
- Marcil, Marjolaine. 1994. *Stress et Burnout: Recueil d'articles pouvant servir d'outil d'intervention et de formation*. Montréal: Association canadienne pour la santé mentale Filiale de Montréal, 224 p.
- Marien, Bruno, et Jean-Pierre Beaud. 2003. *Guide pratique pour l'utilisation de la statistique en recherche: le cas des petits échantillons*. Québec: Réseau Sociolinguistique et dynamique des langues Agence universitaire de la Francophonie.
- Marsan, Jean-Sébastien. 2005. Le travail tentaculaire. Existe-t-il une vie hors du travail? 59e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval (Québec). Université Laval : Les Presses de l'Université Laval, 117-121 p.
- Marsan, Jean-Sébastien. 2007. «La pige en début de carrière, tremplin ou péril? Quelques conseils aux étudiants en journalisme». Association des journalistes indépendants du Québec. En ligne. www.ajiq.qc.ca. (Consulté le 30 mars 2007)
- Maslach, Christina, et Jackson, Susan E. 1986. *Maslach Burnout Inventory - Manual Second Edition*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Maslach, Christina, et Leiter, Michael P. 2005. Banishing Burnout: Six strategies for improving your relationship with work Trad. de: Français, I: Jossey-Bass.
- Maslach, Christina, et Leiter, Michael P. 2005. «Reversing Burnout: How to rekindle your passion for your work». *Stanford Social Innovation Review*, p. 43-49.

- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli et Michael P. Leiter. 2001. «Job Burnout». *Annual Reviews Psychology*, p. 397-422.
- Messing, Karen. 2000. *La santé des travailleuses: La science est-elle aveugle*. Montréal: Octares Éditions, 306 p.
- Messing, Karen. 2002. «La place des femmes dans les priorités de recherche en santé au travail au Québec». *Relations Industrielles*, vol. 57, no 4, p. 660-685.
- Messing, Karen, Anna Maria Seifert et Vanessa Couture. 2006. «Les femmes dans les métiers non-traditionnels: le général, le particulier et l'ergonomie». *Travailler: Revue Internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail*, no 15, p. 131-148.
- Messing, Karen, Maude Randoin, France Tissot et Geneviève Rail. 2004. «La souffrance inutile: La posture debout dans les emplois de service». *Travail, genre et société: La revue du Mage / Dossier Le travail du corps*, no 12, p. 77-104.
- Miller, K. I., et Monge R., P. 1986. «Participation, satisfaction and productivity: A meta-analytic review». *The Academy of management journal*, vol. 29, no 4, p. 727-753.
- Miller, K.I., Stiff, J.B., & Ellis, B.H. 1988. «Communication and empathy as precursors to burnout among human service workers». *Communication Monographs*, no 55, p. 250-265.
- Miller, K.I., Zook, E.G., & Ellis, B.H. 1989. «Occupational differences in the influence of communication on stress and burnout in the workplace. ». *Management Communication Quarterly*, no 3, p. 166-190.
- Miller, K.I., Ellis, B.H., Zook, E.G., & et Lyles, J.S.. 1990. «An integrated model of communication, stress, and burnout in the workplace». *Communication Research*, no 17, p. 300-326.
- Miller, K. I., Birkholt, M., Scott, C., & Stage, C. 1994. «Communication and burnout in human service work: The role of identity». SCA.
- Miller, K., Birkholt, M., Scott, C., & Stage, C. 1995. «Empathy and burnout in human service work: An extension of a communication model. ». *Communication Research*, vol. 22, p. 123-147.
- Mintzberg, Henry. 2004. *Le management: Voyage au centre des organisations*. Paris: Éditions d'organisation, 703 p.
- Mongeau, Pierre, et Saint-Charles, Johanne. (Éd.). 2006. *Communication: horizons de pratiques et de recherche*, no 1. Québec: Presses de l'Université du Québec.

- Mongeau, Pierre, et Saint-Charles, Johanne. (Éd.). 2006. *Communication: horizons de pratiques et de recherche*, no 2. Québec: Presses de l'Université du Québec à Montréal.
- Morin, Estelle. 1996. « Le sens du travail pour les managers francophones. Ce qu'on en sait aujourd'hui » ». Dans *La quête du sens*, p. 13-22. Montréal: Éditions Québec Amérique/Presses HEC.
- Morin, Estelle, et Forest, Jacques. 2007. «Promouvoir la santé mentale: donner un sens au travail». *Gestion revue internationale de Gestion*, vol. 32, no 2.
- Moscovici, Serge, et Buschini, Fabrice. 2003. *Les méthodes en sciences humaines*. Paris: Puf Fondamental, 476 p.
- Muchielli, A. 2000. *La nouvelle communication*. Paris: Armand Colin.
- Myers, Gail E., et Myers Toleda, Michele. 1984. *Les bases de la communication interpersonnelle Une approche théorique et pratique* Trad. de: Français. M. Ps. Pierre Racine: McGraw-Hill, 470 p.
- Nantel, Joanne., Christian Queneville et Jennifer Dawkins. 2007. *L'avenir de la publicité et des agences*. Conférence présentée par le magazine *Infopresse*, Montréal, 23 mai 2007. Infopresse
- Nayman, Oguz., McKee Blaine K. et Lattimore, Dan L.. 1977. «PR Personnel and Print Journalists: A Comparison of Professionalism.». *Journalism Quarterly*, no 3, p. 492-497.
- Neboit, Michel., Vézina, Michel. 2002. « Stress au travail et santé psychique ». Toulouse : Octares Éditions. 310 p.
- Niquette, Manon. 2000. «Les relationnistes aujourd'hui Le discours corporatiste sur la féminisation des relations publiques». *Recherches féministes*, vol. 13, no 2, p. 50-75.
- Observatoire De La Culture Et Des Communications Du Québec (OCCQ). 2007. *Système d'indicateurs de la culture et des communications au Québec* : Institut de la statistique du Québec.
- Observatoire De La Culture Et Des Communications Du Québec (OCCQ). 2005. *Statistiques principales de la culture et des communications au Québec* : Institut de la statistique du Québec.
- O'hair, Dan, et Kreps, Gary L.. 1990. *Applied communication theory and research*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Omdahl, Becky L., et Janie M. Harden. 2006. «Coping with Problematic Relationships in the Workplace: Strategies That Reduce Burnout». Conférence présentée à l'ICA. Dresden, 20 juin 2006.

- Otero, Marcelo. 2006. «La santé mentale enfermée entre le corps et la norme». *Équilibre*, vol. 1, no 1, p. 33-47.
- Péloquin, S. 2002. *Vivre à l'ère précaire: Causes et conséquences de l'emploi atypique chez les jeunes*. Conférence présentée à l'Université Laval, Avril 2003, Conseil permanent de la jeunesse, 80 p.
- Péloquin, Tristan. (2004). Face à l'épuisement professionnel. La Presse, mardi 24 août 2004, p. A3.
- Pichette, Loraine. 2007. «Santé psychologique au travail: Comment on intervient». *Prévention au travail*, vol. 20, no 3, p. 20.
- Pines, Alaya M., Aronson, Elliot et Ditsa Kafry. 1981. *Se vider dans la vie et au travail*. Le Jour, Éditeur Division de Sogides Ltée, 303 p.
- Premji, Stéphanie, et Messing, Karen. 2002. «Faire le lien entre le travail et les problèmes de santé des femmes». *Le Médecin du Québec*, vol. 37, no 8, p. 101-103.
- Presse Canadienne (2004). Un membre de la CSQ sur trois frôlerait le « burn-out ». Le Soleil, mardi 24 août 2004, p. A11.
- Presse Canadienne (2004). Un salarié sur trois serait dans une situation à risque d'épuisement. Le Journal de Montréal, mardi 24 août 2004, p.7.
- Prévost, J., et Messing, K. 2001. «Stratégies de conciliation d'un horaire de travail variable avec des responsabilités familiales». *Le travail humain*, vol. 64, no 2, p. 119-143.
- Pringle, Hamish. 2007. *L'avenir de la publicité et des agences*. Conférence présentée par le magazine *Infopresse*. Montréal, 23 mai 2007.
- Ramat, Aurel. 1999. *Le ramat de la typographie*. Saint-Laurent: Aurel Ramat, éditeur, 191 p.
- Ray, Eileen Berlin. 1982. «A communication perspective on burnout in a human service organization». *Dissertation Abstracts International*, vol. 42(12-A), p. pp. 4974.
- Ray, Eileen Berlin. 1983(a). «Identifying job stress in a human service organization». *Journal of Applied Communication Research*, no 11 (2, Automne), p. 109-119.
- Ray, Eileen Berlin. 1983(b). «Job burnout from a communication perspective». *Communication Yearbook*, vol. 7, no 1, p. 738-755.
- Ray, E.B. 1987. «Supportive Relationships and Occupational Stress in the Workplace». Dans *Communicating Social Support*, Albrecht & M. B. Adelman (Ed.), p. 172-191. Newbury Park: Sage.

- Ray, E.B., & Miller, K.I. 1991. «The influence of communication structure and social support on job stress and burnout.». *Management Communication Quarterly*, no 4, p. 506-527.
- Ray, Eileen Berlin. 1991. «The relationship among communication network roles, job stress, and burnout in educational organizations». *Communication Quarterly*, no 39 (1, Hiver), p. 91-102.
- Ray, Eileen Berlin, et Miller, Katherine I. 1994. «Social Support, Home/Work Stress and Burnout: Who can Help?». *The Journal of Applied Behavioral Science*, no 30, p. 357-373.
- Reinard, John C., et Crawford, John E.. 1983. «Managing communication stress: The implication for communication administrators». *Association for Communication Administration Bulletin*, no 45, p. 13.
- Revel, Dominique. 2001. «La précarité professionnelle au masculin et au féminin - Introduction». Dans *La précarité professionnelle au masculin et au féminin*, p. 7-18. Paris: L'Harmattan.
- Roloff, Michael E., et Lori Brown, A. 2006. «Organizational Communication and Burnout: The Buffering Role of Perceived Organizational Support and Psychological Contract Fulfillment as Messages of Employee Value». Northwestern University. Illinois.
- Rémillard, Gil (Dir.). 2006. *Dépression et burnout: prévention et habitudes de vie*. Collection Décision Santé. Montréal: Décision Média, 95 p.
- Saint-Charles, Johanne, et Mongeau, Pierre. 2005. «Communication et émergence du leadership dans les groupes». Dans *Communication: horizons de pratiques et de recherches*, p. 109-130. Québec: Presse de l'Université du Québec.
- Saint-Charles, Johanne, et Mongeau, Pierre. (Éd.) 2006. «Communication et visions du groupe». Dans *Communication - Horizons de pratiques et de recherche*, vol. 2. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Salanick, Gerald R., et Pfeffer, Jeffrey. 1978. «A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design». *A Social Information Approach to Job Attitudes and Task Design*, vol. 23, no 2, p. 224-253.
- Schaufeli, Wilmar B., et Greenglass, Esther R. 2001. «Introduction to special issue on burnout and health». *Psychology and Health*, vol. 16, p. 501-510.
- Scott, Craig R. 2001. «Communication, Social Support, and Burnout: A Brief Literature Review». Université du Texas. En ligne. <http://www.gslis.utexas.edu/~ssoy/pubs/micro-communication/2micro.htm>. (Consulté le 23 août 2007)

- Servan-Schreiber, David. 2003. Guérir le stress, l'anxiété et la dépression sans médicaments ni psychanalyse. Paris: Éditions Robert Laffont, 336 p.
- Shannon, Claude. 1948. «A mathematical theory of communication». *The Bell System Technical Journal*, vol. 27, p. 379-423, 623-656.
- Simard, M. 1994. «Les maladies professionnelles et les accidents de travail». dans *Traité des problèmes sociaux*, F. Dumont, S. Langlois et Y. Martin, p. 147-163: IQRC.
- St-Arnaud, Yves. 1995. «Chapitre 4: L'alternance». dans *L'interaction professionnelle*
- St-Jean, Armande. 2000. «L'apport des femmes au renouvellement des pratiques professionnelles: Le cas des journalistes». *Recherches féministes*, vol. 13, no 2, p. 77-93.
- Starnaman, S.M., & Miller, K.I. 1992. «Communication and burnout in the teaching profession: A test of a causal model.». *Communication Education*, no 41, p. 40-53.
- Syndicat Canadien Des Communications De L'énergie Et Du Papier. 2004. Congrès du SCEP (Ottawa, 17 au 21 octobre 2004). Syndicat canadien des communications de l'énergie et du papier. En ligne. http://www.cep.ca/policies/mediapolicy_f.pdf. (Consulté le 7 août 2007)
- Sypher Davenport, S., et Ray. E.B. 1984. «Communication and Job Stress in a Health Organization». *Communication Yearbook* 8, p. 779-789.
- Theodore, A. 2006. «I Laughed so Hard My Side Hurts, or is That an Ulcer? The Influence of Work Humor on Job Stress, Job Satisfaction, and Burnout Among Print Media Employees». *Communication Research Reports*, vol. 23, no 1.
- Théroux, Pierre. 2007. «Les femmes comblent deux nouveaux emplois sur trois». *Les Affaires*. no 31 mars 2007.
- Tracy, S. J. 2005. «Locking up emotion: Moving beyond dissonance for understanding emotion labor discomfort». *Communication Monographs*, vol., no 72, p. 261-283.
- Tremblay, Diane-Gabrielle. 2003. «Nouvelles carrières nomades et défis du marché du travail: une étude dans le secteur du multimédia». *Revue de carriérologie*, vol. 9, no 1-2, p. 255-280.
- Tremblay, Diane-Gabrielle. 2007. Présentation effectuée pour l'Association canadienne pour la santé mentale - Filiale de Montréal, 17 avril 2007.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et al. 2006. «Articulation emploi-famille et temps de travail: De quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils? ». *Enfance, Familles, Générations*, no 4: "La conciliation famille-travail: perspectives internationales".

- Tremblay, Diane-Gabrielle., et Rousseau, S. 2005. «Le secteur du multimédia à Montréal peut-il être considéré comme un milieu innovateur?». *Géographie, Economie et société*, p. 37-56.
- Tremblay, Diane-Gabrielle, et Jens, Thoemmes. 2006. «La conciliation famille-travail: perspectives internationales». *Enfances, Familles, Générations*, no 4.
- Tremblay, J. 2005. « Journalistes au bord de la crise de nerfs Du stress à la détresse ». *Trente*, vol. 29, no 7, p. 8-13.
- Tremblay, Jacinthe (2004a). Épuisement professionnel, La Presse, 20 septembre 2004, La presse affaires, p. 1.
- Tremblay, Jacinthe (2004b). Épuisement professionnel : les facteurs de risque, Le Soleil, 20 septembre 2004, p. C1
- Truchot, Didier. 2004. *Épuisement professionnel et burnout*. Paris: Dunod, 259 p.
- Vézina, M., D. Cousineau, D. Mergler, Vinet A. et Laurendeau M.-C.. 1992. *Pour donner un sens au travail: Bilan et orientations du Québec en santé mentale au travail*, Boucherville: Gaëtan Morin Éditeur.
- Vézina, M., Malenfant, R. 1995. « Dualité de la santé mentale au travail » *Dans Les aspects sociaux et psychologiques de l'organisation du travail*. Mai 1994. Acfas.
- Warren, M. 2006. «Work Life Crunch». *Marketing*, vol. 3, no 10, p. 12-13.
- Watzlawick, P., Beavin, J. Helmick et Jackson, Don D.. 1972. *Une logique de la communication*. Éditions du Seuil, 276 p.
- Watzlawick, Paul, John H. Weakland. 2004. Sur l'interaction: une nouvelle approche thérapeutique: travaux du Mental Institute Research Palo Alto, 1965-1974. Coll. «Points. Essais; 510». Paris: Éditions du Seuil, 547 p.
- Winkin, Yves, et Bateson, Gregory. 2000. *La nouvelle communication*, Éd. rev. et corr. Coll. «Points Essais 136». Paris: Éditions du Seuil, 390 p.
- Woelfel, J. D., et D. Hernandez. 1973. «A theory of linear force aggregation. Unpublished monograph. ». Illinois : University of Illinois.
- Zeytinoglu, Isik Urla., Moruz, Jofina., Seaton, Bianca et Lillevik, Waheeda. 2003. «La santé au travail des femmes occupant des emplois atypiques». *Relations Industrielles*, vol. 58, no 3, p. 558-560.